

VUOROHOIDON JOHTAMISEN ERITYISPIIRTEET PÄIVÄHOIDOSSA

Anita Siltanen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2011

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK

Sosiaali- ja terveysala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) SILTANEN, Anita	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä PP.KK.VVVV
	Sivumäärä 55	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi Vuorohoidon johtamisen erityispiirteet päivähoidossa		
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) RÖNKÄ, Anna MAKELÄ, Tapio, VÄKIPARTA, Hannamaija		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän kaupunki, lasten päivähoido		
Tiivistelmä Tutkimukseni tarkoituksena oli kartoittaa vuorohoidon järjestelyjä ja käytäntöjä lähialueen kunnissa ja selvittää millaisia haasteita vuorohoidon johtajat kokivat työssään. Tutkimus suoritettiin puhelimitse haastattelemalla kymmentä eri kunnan vuorohoidon päiväkodin johtajaa tai vastuuhenkilöä. Haasteltavina oli sekä kunnallisella että yksityisellä sektorilla työskenteleviä johtajia. Tutkimustuloksissa selvisi, että suurimmalla osalla kunnista vuorohoito määritellään samalla tavoin, aikamääreenä. Vuorohoitoa järjestettiin vanhemman työn tai opiskelun perusteella, yhdessä kunnassa vanhemman työvuorot olivat perusteena. Käytin aineistona vuorohoitoa koskevia dokumentteja kuntien nettisivuilta. Johtamisen haasteena ja erityispiirteenä kaikki haastateltavat kokivat nykyisen päivähoitolain puutteellisuuden koskien vuorohoitoa. Viidessä kunnassa oli tehty omat vuorohoidon linjaukset, jotka määrittävät vuorohoidon toimintaa. Johtajat, jotka toimivat ympärivuorokautisessa päiväkodissa, toivoivat linjausta siihen, miten nopeasti tulee palvelujärjestelmän vastata lasten hoitoaikamuutoksiin. Yhdellä kunnalla oli tehty selkeä linjaus ja ohje asiaan. Opinnäytetyöni kuvaa vuorohoidon johtamisen arkea, ja se sisältää kehittämisajatuksia mm. työaikajärjestelyihin ja yhteistyön aloittamista lähikuntien johtajien kanssa.		
Avainsanat (asiasanat) vuorohoito, päivittäisjohtaminen, vuorohoidon linjaukset, päivähoitolaki		
Muut tiedot		



Author(s) SILTANEN, Anita	Type of publication Master's Thesis	Date DDMMYYYY
	Pages 55	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title The Special Features in the Management of Round-the-Clock Services in Day Care		
Degree Programme Master's Degree Programme in Health Care and Sosial Services Development and Management		
Tutor(s) RÖNKÄ, Anna MÄKELÄ, Tapio, VÄKIPARTA, Hannamaija		
Assigned by City of Jyväskylä, Children's Day Care unit		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this study was to examine the arrangements and practices of round-the-clock services in the neighbouring municipalities and to study what kinds of challenges the managers of these services experienced in their work. The study was carried out by conducting telephone interviews whit the managers of ten different day care centres from equally many municipalities. In addition, documents concerning round-the-clock services taken from the municipalities websites were used as data. The interviewees worked either in municipal or units providing round-the-clock services.</p> <p>The results of the study showed that in most municipalities round-the-clock services were defined in the same way, whit time being the qualifier. Round-the clock services were arranged according to the parent's work or studies, in one municipality the parent's shifts worked as a basis.</p> <p>All the interviewees found the lack of regulations concerning round-the-clock services in the current day care laws as a challenge and characteristic in management. Five municipalities had prepared their own quidelines to define the functions of their round-the-clock services. The managers who worked in round-the-clock cay care centres hoped for quidelines which would determine how quickly the service system must respond the changes made in a child's nursing schedule. One municipality had clear quidelines and instructions about the issue.</p> <p>This thesis depicts the routine of round-the-clock services management and includes ideas for the improment of work time arrangements and starting co-operation whit the managers in the neighbouring municipalities.</p>		
Keywords Round-the-clock services, daily management, round-the-clock services quidelines, day care law		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1. JOHDANTO	1
2. PÄIVÄHOIDON MÄÄRITTELY JA LAINSÄÄDÄNTÖ	3
2.1 Historia ja nykytila	3
2.2 Päivähoitolaki	5
3. VUOROHOIDO JA JOHTAMISEN HAASTEET	7
3.1 Teoreettisia näkökulmia johtamiseen.....	7
3.1.1 Johtajuus päivähoidossa	10
3.1.2 Rekrytointi.....	11
3.1.3 Asiakkaana vanhempi ja lapsi.....	13
3.1.4 Perheiden erilaiset tilanteet vuorohoidon johtamisen haasteena	17
3.2 Vuorohoidon työntekijän näkökulma	20
3.3 Henkilökunnan työaika ja siihen vaikuttavat tekijät	22
3.4 Perheen ja lapsen näkökulma	24
4. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	29
4.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	29
4.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston analyysi.....	31
4.5 Tutkimuksen luotettavuus	34
5. TUTKIMUKSEN TULOKSET	35
5.1 Vuorohoidon määrittely	35
5.2 Vuorohoidon järjestämistapa	36
5.3 Vuorohoidon linjaukset	37
5.4 Lapsiryhmät ja henkilökunta.....	38
5.5 Johtajien kokemat haasteet työssään.....	39
6. POHDINTA.....	42
6.1 Käytännön johtamisen ja kokemuksen näkökulmasta omia kehittämisajatuksia	45

6.2 Jatkotutkimusaiheet	49
LÄHTEET	52
LIITTEET	56

1. JOHDANTO

Päivähoidon palvelut ovat kehittyneet viime vuosien aikana voimakkaasti yhteiskunnassa tapahtuneen muutoksen myötä. Subjektiivinen päivähoito oikeus (1996) muutti päivähoidon järjestelyitä kunnissa. Kaikille lapsille taattiin oikeus osallistua varhaiskasvatukseen iästä tai vanhempien tuloista riippumatta. Aikaisemmin mm. vanhempien tulotaso saattoi olla esteenä saada kunnallinen päivähoitopaikka. Päivähoitolaki, joka on vuodelta 1973, ei ole kulkenut muutosten mukana arjen päivähoitotyön kanssa.

Elämme nykyisin entistä enemmän 24 tuntia auki olevassa yhteiskunnassa. Vanhempien epätyypilliset työajat ovat lisänneet lasten vuorohoidon tarvetta. Vuorohoito on osa kuntien päivähoitojärjestelmää, mutta siihen ei ole subjektiivista oikeutta. Vuorohoitoa järjestetään sekä kunnallisella että yksityisellä sektorilla.

Tässä opinnäytetyössäni vuorohoidolla tarkoitetaan hoitoa, joka tapahtuu aikaisin aamulla, iltaisin, öisin ja viikonloppuisin. Perinteisen päiväkodin aukioloaika käsittää aikavälin klo. 6-18. Viikonloppuhoidolla tarkoitetaan lauantaille ja/tai sunnuntaille ajoittuvaa päivä-, ilta- ja yöhoitoa. Ympäri vuorokautinen hoito on 24 tuntia vuorokaudessa ja seitsemänä päivänä viikossa tarjottavaa palvelua asiakasperheille.

Käsittelen opinnäytetyössäni vuorohoidon johtamista pedagogisen- ja päivittäisjohtamisen näkökulmasta. Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää, onko kunnassa/kaupungissa laadittu omia tai seudullisia vuorohoidon linjauksia määrittämään vuorohoidon palvelua; millä perusteella asiakkaille vuorohoitoa järjestetään, onko vuorohoito käsitteenä määritelty ja jos on, niin miten. Tein puhelinhaastattelun lähialueen kuntien vuorohoidon johtajille, joilta kysyin lasten määristä haastateltavien yksiköissä, ja miten niissä on henkilökuntaa resursoitu aukioloaika huomioiden sekä miten vuorohoito on järjestetty. Johtajien kokemia haasteita työssään tällä hetkellä kartoitin avoimella kysymyksellä.

Kiinnostuin opinnäytetyöni aiheesta, koska työskentelen Jyväskylän kaupungilla vuoropäiväkodin johtajana, ja koin aiheen tällä hetkellä ajankohtaisena liittyen yhteiskunnassa tapahtuvaan muutokseen (mm .kauppojen aukioloaikojen laajentuminen).

Johtamisesta on tehty runsaasti tutkimuksia, mutta vuorohoidon johtamisesta ei tällä hetkellä tiettävästi ole saatavilla tutkimustietoa. Ylipäätään vuorohoitoa on tutkittu vähän. Muutamia pro gradututkimuksia on tehty. Väisänen (2003) on tutkinut lapsen arkea vuororyhmäperhepäivähoidossa, ja Palviainen (2007) on tarkastellut vuorohoidon arkea henkilöstön näkökulmasta. Lasten kokemuksia vuorohoidosta ja sen laadusta on selvittänyt Kääriäinen (2005). Lisäksi Kaiponen (2005) on tutkinut vanhemman, lapsen ja henkilökunnan näkökulmasta ympärivuorokautisen päivähoiton todellisuutta. Tutkimusten vähäisyyteen syinä voitaneen pitää mm. sitä, että vuorohoitoa ei ehkä kunnissa koeta niin merkittävänä päivähoitosektorin palvelumuotona kuin muita palveluja. Vuorohoitoon liittyvä julkinen keskustelu on usein negatiivissävytteistä ja jopa vanhempia syyllistävää. Myös päivähoiton historia käsittelee niukasti vuorohoidon tarpeen syntymistä yhteiskunnan muuttuessa perinteisestä maataloudesta kohti teollistumisen aikakautta.

Kuntaliitokset ja seudulliset, useamman kunnan, päivähoitoalueet asettavat haasteita vuorohoidon järjestelyille. Näiden päätösten myötä ympärivuorokautista hoitoa keskitetään yhdelle alueelle ja tiettyyn yksikköön. On monia asioita, joista kunnat joutuvat keskenään sopimaan, ja luomaan yhtenäiset säännöt koskemaan kaikkia asiakkaita. Näitä ovat esimerkiksi vuorohoidon määrittely, toiminnan pelisäännöt, hallinnolliset järjestelyt ja vuorohoidon järjestämisperiaatteet. Tähän tarvittaisiin myös valtakunnallista ohjeistusta sekä määrittelyä yhtenäisen ja tasavertaisen vuorohoidon järjestämisessä asiakkaille.

2. PÄIVÄHOIDON MÄÄRITTELY JA LAINSÄÄDÄNTÖ

2.1 Historia ja nykytila

Päivähoidon syntyminen perustuu muutokseen, jossa perinteisestä maatalousyhteiskunnasta siirryttiin teollistuneeseen yhteiskuntaan. Suomessa teollistumisen käynnistymisenä voidaan pitää 1860- ja 1870-lukuja, jolloin vanhemmat ja ennen kaikkea naiset siirtyivät työskentelemään kodin ulkopuolelle (Välimäki 1999, 225). Tämä muutos loi pohjaa seimien ja lastentarhojen syntyyn. Alle 3-vuotiaille lapsille tarkoitettu seimi toimi hoitopaikkana lapselle äidin työssäoloajan. Lastentarha oli tarkoitettu 3-7-vuotiaille lapsille, joiden vanhemmat olivat ansiotyössä. Niiden tavoitteena oli pitää huolta lapsista muutama tunti päivässä. Lastentarhaikäisten katsottiin olevan perusteellisen kasvatuksen tarpeessa. Sen tähden lastentarhoissa tuli olla koulutettuja opettajia (Mts. 113.)

Naisten palkkatyön lisääntyminen aiheutti yhteiskunnassa paineita järjestää lasten päivähoitoa molempien vanhempien työssäoloajaksi. Suomessa ei julkiseen päivähoitojärjestelmään ryhdytty ennen kuin pienten lasten äitien työssäkäynnin huomattava lisääntyminen 1960-luvulla suorastaan pakotti siihen. Pula päivähoitopaikoista paheni, koska perheet muuttivat maaseudulta kaupunkeihin, joissa ei enää monellakaan perheellä ollut mahdollisuutta käyttää sukulaisia tai naapureita lasten päivähoitoapuna (Jaakkola, Pulma, Satka & Urponen 1994, 320.) 1900-lukua on syystäkin kutsuttu lapsuuden vuosisadaksi. Suomalaisen lasten kasvatuksessa vuosisadan aikana tapahtunut muutos oli valtava. Agraarisen Suomen kasvatustraditiosta on jäljellä enää rippeet (Rautiainen, 2010, 41.)

Lastensuojelujärjestöt ja vanhemmat aktivoituivat vaatimaan julkisesti ohjattua ja rahoitettua, mutta erilaiset perheiden tarpeet huomioon ottavaa lasten päivähoitoa. Järjestöt lisäsivät päivähoitopaikkojen määrää ja kirkko kehitti päiväkerhotoimintaansa. Esimerkiksi Mannerheimin Lastensuojeluliitto osallistui

uusien päivähoidon vaihtoehtojen kehittämiseen; näitä olivat ohjattu perhepäivähoito, kolmiperhehoito ja vuorohoito (Mts. 320-321.)

Päivähoitolaki (1973) ei voimaan tullessaan taannut kaikille lapsille hoitopaikkaa.

Muun muassa perheen tuloilla ja sosiaalihuollon asiakkuudella oli merkitystä kunnallisen päivähoitopaikan saamisessa. Moni perhe jäi vaille hoitopaikkaa, ja lasten hoitoa järjesteltiin mummojen, ystävien, sukulaisten tai naapureiden kanssa.

Yksityiset palvelut, kuten kotiapulainen perheessä, edellytti hyviä palkkatuloja järjestellä lasten päivähoitoa kotona. Myös erilaiset järjestöt esim. katoliset sisarukset, tarjosivat yksityistä päivähoitoa erillistä maksua vastaan.

Subjektiivinen päivähoito-oikeus vuonna 1996 muutti päivähoitolain luonnetta merkittävästi. Laki lasten päivähoidosta (36/73) ja asetus lasten päivähoidosta (239/73) takaavat, että kunnat järjestävät päivähoitoa (päiväkotihoidoa, perhepäivähoitoa ja leikkitoimintaa) joko omatoimisesti tai sen valvomana siinä laajuudessa ja sellaisin toimintamuodoin, kuin kunnan tarve edellyttää. Lisäksi kunnat on velvoitettu järjestämään hoitopaikka jokaiselle alle kouluikäiselle lapselle. Kunnilla on lisäksi velvollisuus järjestää oppivelvollisuuden alkamista edeltävänä vuonna esiopetusta. Esiopetusta voidaan järjestää joko päivähoidossa tai esim. opetustoimen alaisuudessa koulussa (L 21.8.1998/628).

Kunnan on huolehdittava siitä, että lasten päivähoitoa on saatavissa kunnan järjestämänä tai valvomana siinä laajuudessa ja sellaisin toimintamuodoin, kuin kunnassa esiintyvä tarve vaatii (L 19.1.1973/36). Tämä on lain kohta, joka takaa perheille, että vuorohoitoa joudutaan kunnissa järjestämään. Kunta voi päättää, missä ja miten (päiväkoti, perhepäivähoito jne.) vuorohoito järjestetään, mutta se on velvollinen sen järjestämään. Tämä voi johtaa asiakaan näkökulmasta tilanteeseen, että perheelle tulee vaikeuksia kuljettaa lasta monien kilometrien päähän kotoa, kun lapsen hoitopaikka ei ole vanhemman työmatkan varrella. Näin on usein pienissä kunnissa, jotka voivat ostaa palvelun toiselta kunnalta. Myös haja-asutusalueilla lapsen hoitomatkat, ja tästä johtuen hoitopäivät, voivat venyä kohtuuttoman pitkiksi.

Sosiaali- ja terveysministeriön Lasten päivähoidon tilannekatsauksessa 2005 selviää, että kunnan järjestämässä päivähoidossa olevista lapsista noin 7 prosenttia oli hoidossa iltaisin, öisin tai viikonloppuisin. Suurin osa vuorohoidossa olevia lapsista on hoidossa vaihtelevasti, mutta eniten hoitoa tarvitaan iltaisin. Kysely lähetettiin 416 kuntaan, ja siihen vastasi 378 kuntaa, joiden lapsimäärä edustaa 96 prosenttia kaikista päivähoitoikäisistä lapsista. Vuorohoidossa olevien lasten osuus kaikista kunnan järjestämässä päivähoidossa olevista lapsista on pysynyt samana kuin edellisessä selvityksessä 2001, eli noin 7 prosentissa. Tällöin myös selvä enemmistö kunnista (69 prosenttia) arvioi vuorohoidon tarpeen kasvavan lähivuosina. Vuorohoidon tarjonta oli kyselyn mukaan selvästi liian vähäistä erityisesti suurissa kunnissa: 60 prosenttia suurista kunnista arvioi, että hoidon tarve iltaisin, öisin ja viikonloppuisin on selvästi suurempi kuin tarjonta. Pienissä kunnissa oli vuorohoitopaikkoja suhteellisesti enemmän, ja hoidon tarjonta ja kysyntä ovat paremmin tasapainossa kuin suurissa kunnissa (Färkkilä, Kahiluoto & Kivistö, 2005).

Vuonna 2007 Stakes (nykyisin THL) suoritti kunnille lasten päivähoidon tilastokyselyn, jossa selvitettiin, kuinka monelle lapselle kunnissa järjestettiin vuorohoitoa (= iltaisin/öisin/viikonloppuisin). Kysymyksen vastasi 364 kuntaa, joiden vastauksista voitiin todeta, että vajaa 8 % kunnallisessa päivähoidossa olevista lapsista oli vuorohoidossa. Tästä voisi päätellä, että vuorohoito ei ole juuri kahdessa vuodessa lisääntynyt, mutta tilastoista ei selviä, onko yöhoito vähentynyt vai pysynyt samana. Olisi kiinnostavaa selvittää, näkyisikö kauppohenkilöiden aukioloaikojen laajentuminen myös kuntien vuorohoidon järjestämisen laajentumisena vai olisiko prosenttiluku pysynyt edelleen samana.

2.2 Päivähoitolaki

Nykyinen päivähoitolaki on laadittu vuonna 1973. Se on auttamattomasti vanhentunut, eikä sitä ole muutettu yhteiskunnan muutosten myötä.

Subjektiivinen päivähoito-oikeus (1996) takasi perheille lain myötä kunnallisen hoitopaikan lain asettamien ehtojen ja aikojen mukaan. Matti Vanhasen II hallitusohjelman tavoitteena oli saada uudistus aikaan koskien päivähoitolakia. Nyt voidaan jo todeta, että lain uudistus jäi toteutumatta. Tavoitteet ja odotukset uudistukselle olivat myönteisen innostuneita.

Päivähoitolaissa sanotaan, että päiväkodissa tulee olla hoito- ja kasvatustehtävissä vähintään yksi henkilö, jolla on sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusehdoista annetun asetuksen säädetty ammatillinen kelpoisuus enintään seitsemän kokopäivähoidossa olevaa kolme vuotta täyttänyttä lasten kohden. Enintään neljää alle 3-vuotiasta lasta kohden tulee olla päiväkodissa hoito- ja kasvatustehtävissä samoin vähintään yksi henkilö, jolla on edellä säädetty ammatillinen kelpoisuus. Päiväkotien ryhmät muodostetaan aikuisten ja lasten suhdelukujen mukaan huomioiden lain ja asetuksen määrittämät ammatilliset kelpoisuudet (A21.8.1992/806.) Asetuksen mukaan yleensä yli 3-vuotiaiden ryhmässä on kolme aikuista ja 21 lasta. Alle 3-vuotiaiden ryhmässä on kolme aikuista ja 12 lasta. Vuorohoidossa lapsiryhmät muodostetaan saman lain ja asetuksen mukaan, huomioiden kuitenkin henkilöstön mitoituksessa aukioloajan laajuus. Useissa vuorohoidon työntekijöiden ja johtajien tapaamisissa sekä koulutustilaisuuksissa on tuotu esille, että vuorohoidossa tätä edellä mainittua suhdelukua tulisi tarkastella toisin. On esitetty, että vuorohoidossa suhdeluku voisi olla viisi yli kolme vuotiaista lasta yhtä aikuista kohden ja alle kolmevuotiailla luku olisi kolme. Varhaiskasvatuksen toimikunta on esittänyt koko päivähoiton suhdelukua uudelleen arvioitavaksi. Tämä tarkoittaisi henkilöstön lisäämistä varhaiskasvatuksen sektorilla.

Käytännön kokemus on osoittanut, että erityisesti iltoihin, joissa on väsyneitä ja ikävää potevia lapsia, olisi varattava riittävästi henkilökuntaa. Muutoinkin lasten epäsäännöllinen päivärytmi, ja monet aikuiskontaktit päivän aikana näkyvät levottomuutena, välillä kiukkuna sekä itkuna. Tähän tilanteeseen tarvittaisiin aikuisia vastaamaan lasten erilaisiin tarpeisiin. Aikuisen syli on turva ja ikävän lohduttaja.

Välittämisen kulttuurissa henkilökunnalla on elävä tuntuma pienten tarpeisiin, jolloin kehityksen kannalta suotuisat käytännöt muovautuvat luonnollisella tavalla (Helenius, Karila, Munter, Mäntynen & Siren-Tiusanen 2002, 65).

Myös ryhmäperhepäivähoidossa järjestetään vuorohoitoa. Perhepäiväkodissa kaksi hoitajaa voi samanaikaisesti hoitaa enintään kahdeksaa lasta (A30.3.2000/329). Tällaisella henkilöstörakenteella ja lapsimäärällä on haasteellista rakentaa vuorohoidonpalvelua. Ryhmisten henkilöstö- ja lapsimäärän kasvaessa toiminnan luonne muuttuu päiväkotimuotoiseksi. Tällöin astuvat voimaan päiväkotitoimintaa koskevat lait ja asetukset.

3. VUOROHITO JA JOHTAMISEN HAASTEET

3.1 Teoreettisia näkökulmia johtamiseen

Vuorohoidon johtamiseen voidaan liittää samoja teoreettisia käsityksiä ja määritelmiä kuin muuhunkin johtamiseen. Hannukainen, Slotte, Kilpi ja Nikiforow (2006, 72 -73) määrittävät johtajuuden yksilötasolla merkitsevän ennen kaikkea kykyä organisoida ryhmä ihmisiä toimimaan yhteisen päämäärän suuntaisesti. Johtajuus on näin ollen prosessi, joka muodostuu johtajan ja johdettavien vuorovaikutuksessa. Hokkanen, Mäkelä ja Taatila (2008, 13) esittävät, että johtamisesta voidaan löytää kolme universaalia piirrettä; johtaminen on tavoitteellista toimintaa, johtaminen on aktiivista ja johtaminen perustuu tosiasioihin.

Johtajuus on laajin päiväkotijohtajuuteen liitettävä käsite. Se tarkoittaa johtamisen kokonaisuutta ja sisältää sekä sen johtamistoiminnan, joka tapahtuu tässä ja nyt, että sen johtamistoiminnan, joka suuntautuu organisaation tulevaisuuteen. Englannin kielessä käsitettä johtajuus vastaa termi leadership. Johtajuus suuntautuu tulevaisuuteen ja on siten keskeinen elementti päiväkodin toiminnan kehittämisessä. (Nivala, 2002,85.)

Palvelujen suunnittelu on usein nopeatempoista ja kohdistuu ennen kaikkea jo olemassa olevien palveluiden uudistamiseen ja paranteluun (Kinnunen, 2004,29). Vuorohoidossa johtajan tulisi osata tarkastella ja arvioida yhteiskunnassa tapahtuvia muutoksia, joilla voi olla merkitystä palvelun järjestämiseen asiakasperheille. Kauppojen aukioloaikojen laajentuminen on mm. ollut asia, jota on jouduttu vuorohoidossa pohtimaan. Tämä aiheuttaa kunnissa palveluverkon tarkistusta siten, että riittävätkö nykyiset resurssit vastaamaan tähän muutokseen, vai onko tilanne arvioitava kokonaisuudessa uudelleen. Se voi aiheuttaa vuorohoitoyksiköiden aukioloaikojen laajentamista, mutta samalla lasten määrän lisääntyessä joka tapauksessa henkilöstöresurssien lisäämistä.

Nivala (2001,84) tuo esille, että päiväkodin johtajuuden kehittämättömyys ei ole mikään erillinen ilmiö. Johtajuus on heikosti jäsentynyttä koko julkishallinnossa. Asioita hoidetaan yleensä niin, että keskeisessä asemassa ovat hallinnolliset toimenpiteet ja määräykset, ja noudatetaan linjaorganisaation hierarkiaa. Todellista päätäntävaltaa on suhteellisen heikosti delegoitu perustason johtajille. Johtajan työnkuvia ei ole aina selkeästi määritelty ja käsitelty, mistä johtajuudessa on kyse. Teorioissa tuodaan esille vuorovaikutuksen merkitystä ja prosessiajattelua. Ongelmana on se, että on vaikea johtaa, jos ei tiedetä mitä tai ketä johdetaan. Johtajan työtä, olipa sitten kyse lähijohtajasta tai organisaation ylimmästä johdosta, ohjaa ensisijaisesti ihmisten keskinäinen vuorovaikutus.

Kananojan, Niirasen ja Jokirannan (2008, 214 -215) mukaan puhutaan johtamisesta sosiaalisena prosessina. Johtamiseen ja johtamisen osaamiseen kohdistuvia vaatimuksia ei voida korvata työntekijöihin tai työtehtäviin liittyvien järjestelyjen avulla. Yhä useamman johtajan odotetaan osaavan käyttää myös heijasteista valtaa. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajan on vaikutettava sellaisiin asioihin, joihin hänellä ei ole suoranaista määräysvaltaa, mutta joita hänen pitäisi saada tapahtumaan. Näitä epäsuoran vaikuttamisen kohteita ovat esimerkiksi yhteistyökumppaneiden tai

asiakkaiden toiminnan suuntaaminen tai työntekijöiden jatkuvan oppimisen edistäminen.

Muuttuvassa toimintaympäristössä sekä johtaja että henkilökunta joutuvat kestämään epävarmuutta, ja myös ottamaan huomioon erilaisia näkemyksiä ja asenteita. Stenvall (2007, 77 -78) esittää, että luottamus vähentää ihmisten itsekkyyttä, ja saa heidät huomioimaan toiset. Muutoksissa, joissa on keskinäistä luottamusta, olemme alttiimpia kuulemaan toistemme näkemyksiä. Täten luottamus mahdollistaa avoimen kommunikaation. Nissinen (2004, 21 -24) toteaa, että johtaminen on ihmisten välistä toimintaa, ja sitä kehitetään oppimalla. Johtajalla on vastuuta myös muista ihmisistä ja heidän aikaansaannoksistaan. Oleellista on ymmärtää ja hyväksyä se tosiasia, että johtajuuden erottaa kaikista muista inhimillisen toiminnan muodoista nimenomaan vastuu ja valta suhteessa muihin. Johtaminen rakentuu kokonaisnäkemykselle, joka muodostuu organisaation perustehtävästä, toiminnan suunnasta ja tavoitteista.

Jouttimäen (2008,54) mukaan organisaation kyky kehittyä ja innovoida uutta riippuu aina koko organisaatiosta, ei pelkästään sen johtajista. Maija-Riitta Ollilan (2010,46) mielestä eettisen työkontekstin tulee tuottaa organisaatioon sosiaalista pääomaa: luottamusta ja yhteenkuuluvuutta. Hyvällä johtamisella rakentuu organisaation kulttuuri, joka mahdollistaa sosiaalisen pääoman kasvun. Organisaation sosiaalinen pääoma – OPS – tarkoittaa voimavaraa, joka heijastelee myönteisiä sosiaalisia suhteita organisaatiossa. Luottamus nousee samastumisesta omaan työyhteisöön. Järvinen (2009) määrittelee organisaation strategian olevan käytännössä päätöksiä tulevaisuudesta: Mitä kehitetään? Mistä luovutaan? Mitä uutta tarvitaan? ja Mitä ylläpidetään? Hänen mukaansa toimintaympäristön jatkuva muuttuminen edellyttää organisaation ja ihmisten uudistumiskykyä. Siksi toimintaa on kehitettävä säännöllisen strategiatyön ja valmentavan johtajuuden kautta. Uudistuksissa nousee väistämättä esille henkilöstöjohtamisen merkitys ja henkilöstön mahdollisuus osallistua uudistusten suunnitteluun ja toteuttamiseen (Kananoja ym. 2008, 219).

3.1.1 Johtajuus päivähoidossa

Päiväkodin johtajan perustehtävä on hoito-, kasvatus-, opetus- ja oppimistyön johtaminen eli pedagoginen johtaminen (Jouttimäki, 2008,50). Päivähoidon johtajuudesta puhuttaessa voidaan käsite jakaa kahteen osa-alueeseen, joita ovat päivittäisjohtaminen ja pedagoginen johtaminen. Päivittäisjohtaminen on konkreettista toimintaa, palaverien pitoa, henkilöstöneuvotteluja ja niin edelleen. Päivittäisjohtaminen on suuntautunut sekä ihmisiin että asioihin (Nivala, 2001, 86).

Theirin (1994,51) mukaan pedagogisella johtamisella on ensiarvoisen tärkeää analysoida arvoilmastoa organisaatiossa, ympäröivässä maailmassa ja markkinoilla. Samalla tavalla kuin opettaja, joka lähtee oppilaiden tilanteesta, mahdollisuuksista, mielenkiinnonkohteista, edellytyksistä ja oppimisprosessin vaatiman tuen ja ajan tarpeista, lähtee pedagoginen johtaja työntekijöiden ja asiakkaidensa elämäntarpeiden työn käsityksistä. Arjen sujumisen johtaminen on pedagogisessa organisaatiossa erittäin vaativa tehtävä. Siksi johtajan päivittäinen henkinen ja fyysinen läsnäolo on edellytyksenä kasvu- ja oppimisympäristössä, jossa sekä työn kohde että suorittaja on ihminen (Myyrä, 2008, 8.) Arki ei ole rutiinia.

Pedagogisen - ja päivittäisjohtamisen rinnalle on päivähoitojärjestelmässä tuotu esille palvelujohtaminen. Nivalan (2001, 88) mukaan palvelujohtaminen viittaa päivähoitomuotojen tarjonnan kehittämiseen, palvelujen riittävyyden ja saatavuuden turvaamiseen. Toisaalta palvelujohtaminen viittaa sen palvelutoiminnan johtamiseen, joka konkretisoituu niissä tavoissa, joilla vanhempia ja lapsia kohdellaan heidän käyttäessään päivähoito- ja varhaiskasvatuspalveluita (Mts.88).

Nivala (2008,31) tuo Varhaiskasvatuksen ammattilehdessä esille kolme pedagogisen johtamisen osaa. Johtaminen tähtää perustehtävään, ensijaisesti työyhteisön organisointiin ja sen osaamisen kehittämiseen. Toisena keskeisenä haasteena on johtamisessa johtajan kasvu ammatillisesti taitavasta pedagogista ammattinsa osaavaksi johtajaksi. Kolmantena johtajan tulee organisoida työyhteisönsä toimintaa

siten, että sille yhdessä rakennetaan yhteinen kasvatuksen arvopohja, ihmiskäsitys ja oppimisenäkemyks, sovitaan yhteisistä toimintatavoista, työpaikan pelisäännöistä. Oppinäytetyöni käsittelee vuorohoidon johtamista, jossa sekä päivittäisjohtaminen että pedagoginen johtaminen nivoutuvat arjen johtamisessa yhteen.

Lasten vanhemmat eivät näe sitä organisoinnin paljoutta, jolla vuorohoitoa pyöritetään. Ympäri vuorokautinen aukioloaika vaatii, että päivittäinen palapeli on koottava aina uudelleen. Henkilöstöresurssien ja lastenhoidon määrällisen tarpeen on kohdattava mahdollisimman hyvin, siitä päiväkodin johtajan on pidettävä huolta (Ainasoja, T. 2008, 22.) Hannukainen ym. (2008, 334) ovat sitä mieltä, että yksilön mahdollisuudet vastata työn kasvaviin haasteisiin ovat rajalliset. Sen sijaan liittyminen, yhdessä ajatteleva ja toisilta oppiminen sisältävät niitä resursseja, joita työssä jaksaminen ja työn tuloksellisuus vaativat. Työntekijöiden kokemus työstä osana hyvää elämää ja arkea on hyvinvoinnin ja tehokkuuden perusta.

Päivittäisjohtamista on tarkasteltava vuorohoidossa perusasioiden osalta eri näkökulmasta kuin muussa päivähoitossa. Esimerkiksi sijaisten rekrytointi, asiakasohjaus, perheiden erilaiset tilanteet ja henkilökunnan työvuorojen suunnittelu haastavat johtajuudessa huomioimaan näihin tilanteisiin vaikuttavat seikat.

Pedagogisen toiminnan suunnittelussa on huomioitava lasten erilaiset hoitoajat, niihin liittyvät muutokset, aikuisten ja lasten kohtaaminen arjen eri tilanteissa ym. Pedagogisessa johtamisessa on opittava visioimaan vuorohoidon kehittämistarpeet ja nykytila lapsen, perheen sekä työntekijöiden osalta. Vuorotyö asettaa haasteita niin perheille kuin myös koko päiväkodin toiminnan suunnittelulle.

3.1.2 Rekrytointi

Yhtenä keskeisenä johtajuuteen liittyvänä tehtävänä on henkilökunnan rekrytointi. Epäsäännöllinen työ, ja lapsiryhmän toiminnan suunnittelu tarvitsevat sekä innostunutta että motivoitunutta tiimityöskentelyä myönteisessä työyhteisöilmapiirissä. Vuorohoidon henkilökunnan rekrytoinnin tulee olla suunniteltua, ja tehtävään liittyvät erityispiirteet on hyvä osata nimetä.

Rekrytoinnin tavoitteena on hankkia organisaation sopivia työntekijöitä, joilla on vaadittava pätevyys ja organisaatiokulttuurin kanssa yhteneväinen arvomaailma. Osaamista ja pätevyyttä on usein mahdollista hankkia, mutta arvoristiriitojen muuttaminen saattaa lopulta osoittautua mahdottomaksi (Hokkanen ym. 2008, 57). Henkilön oma asenne vuorotyöhön ja lasten vuorohoitoon tulee olla yhteneväinen yksikön asettamien arvojen kanssa. Vanhempien syyllistäminen mm. vuorotyöstä ei ole hyvä yhteistyön lähtökohta vuorohoitoyksikössä.

Työntekijä, jolla ei ole työkokemusta tai jolla on vähäinen työkokemus, ei välttämättä näe vuorohoidon asettamia tarpeita perheen ja lapsen näkökulmasta. Kokeneella ja useita vuosia päivähoidossa olleella työntekijällä voi olla vaikea löytää uusia näkemyksiä tai muuttaa toimintaansa vuorohoidon ominaispiirteet huomioiden; lapsia tulee ja menee aamusta iltaan, jopa yön yli. Ihmisillä on yleensä luontainen tarve tehdä ja toimia tutulla ja turvallisella tavalla.

Toisaalta, Virtainlahti (2009, 130) tuo esille, että uusia henkilöitä rekrytoimalla työyhteisöön saadaan uutta tietämystä jaettavaksi molempiin suuntiin, sekä uudelta työntekijältä vanhoille että toisinpäin. "Hiljainen tieto"-käsitteellä tarkoitetaan sitä, että ihmisillä on erilaisia taitoja niin työssä kuin arkielämässä. Hiljainen tieto näkyy käytännössä useissa eri toiminnoissamme, vaikkemme aktiivisesti huomaakaan käyttävämme hiljaista tietoa apunamme. (Mts. 38 -39.) Kesti (2005, 51) on sitä mieltä, että tunteen ja järjen vuorovaikutuksesta syntyy hiljaista tietoa sekä tiedostettua osaamista. Hän esittää, että vastakkaisten, tunne-järki-tekijöiden suhde ja tasapainotila on kaikkien inhimillisten menestystekijöiden kehittämisen perusta. Johtajien rekrytoinnissa ja valinnoissa on myös työnantajan syytä tarkastella hiljaisen tiedon merkitystä ja vaikutusta kunnan palvelusektorilla. Kananoja ym. (2008, 219) toteavat, että kuntien sosiaalitoimen johtamiseen kohdistuvat odotukset voimistuvat 2010-lukua lähestyttäessä. Lyhyellä aikavälillä puhutaan onnistuneesta henkilöstön rekrytoinnista ja eri palveluiden ensisijaisuuksista. Laajemmin kyse on perustehtävän

toteutumisesta, eettisten valintojen kestävyydestä sekä ammatillisen osaamisen ja palveluprosessien onnistuneesta johtamisesta.

Henkilöstön valinnassa tulisi ottaa huomioon yhteisölliset näkökulmat muodollisten pätevyysvaatimusten ohella. Tämä on mahdollista, jos haastatellaan hakemusten perusteella 3-5 parasta ehdokasta. Haastattelutilanteessa tai jo mahdollisessa hakukuulutuksessa olisi hyvä esitellä päiväkodin toiminta-ajatus, jotta myös hakija tulisi vakuuttuneeksi omasta halusta työskennellä kyseisessä yksikössä. Rekrytoinnilla on siten merkitystä myös henkilöstön tulevan työviihtyvyyden kannalta (Nivala, 2001, 93.)

3.1.3 Asiakkaana vanhempi ja lapsi

Hannukainen ym. (2006, 30) määrittelevät laadun asiakastyytyväisyydeksi. Laatu nähdään asiakkaiden tyytyväisyytenä, joka on ansaittava yhä uudestaan asiakkaiden vaatimusten ja odotusten muuttuessa. He tuovat esille kokonaisvaltaisen laatujohtamisen käsitteen Total Quality Management (TQM), jossa käytännön toteutuksen kulmakivi on ylemmän johdon esimerkki ja käytännössä osoitettu sitoutuminen. Myös asiakaslähtöisyys ja jatkuva parantaminen sisältyvät TQM:n organisaatiofilosofiaan.

Vuorohoidossa, kuten myös päivähoidossa yleensä, asiakkaina ovat sekä vanhempi että lapsi. Varhaiskasvatuksen työryhmä (1999,81) määrittelee, että päivähoito tulee nähdä palveluna, jossa yhdistyvät lapsen oikeus osallistua varhaiskasvatukseen ja vanhempien oikeus saada lapselleen hoitopaikka. Samassa yhteydessä tuodaan myös esille, että päivähoitojärjestelmän tulee vastata perheiden erilaisiin hoitotarpeisiin, mutta toisaalta se ei voi olla ”sokeasti” vastaamassa kaikkiin tarpeisiin, joita työelämä sille perheiden kautta kanavoi.

Päiväkotityö nähdään asiakaspalveluna, joten asiakaskeskeisyys on selvästi hyväksytty osaksi suomalaista päivähoitopolitiikkaa. On kuitenkin ilmeistä, että tämä johtajien myönteinen asenne ei välttämättä välity työyhteisöön tai näy päiväkodin

toiminnassa. Se riippunee osaltaan johtajien halusta vaikuttaa työyhteisönsä toimintaan (Nivala, 1999,201.)

Helsingin sosiaaliviraston johtava lakimies Tapio Rätty (2010) toteaa Sosiaalitietolehdessä " Pitääkö päivähoitoa järjestää yöllä", ettei päivähoitolaki tunne vuoroa hoitoa eikä ympärivuorokautista hoitoa. Hänen mukaansa päivähoitolaista ei suoraan selviä, onko kunnalla velvollisuus aina järjestää lasten päivähoitoa kunnassa esiintyvän tarpeen mukaan kaikkina vuorokauden aikoina. Yhtä tulkinnanvaraista on myös se, onko kunnalla mahdollisuus rajoittaa vuorohoidon järjestämistä esimerkiksi silloin, kun toinen huoltajista on kotona. Artikkelissa tuodaan esille, että oikeuskäytännön perusteella voi tulkita kunnan järjestämisvastuuta myös niin, että kunnalla on velvollisuus toteuttaa epätavallisiakin hoitojärjestelyjä iltaisin, öisin, ja viikonloppuisin, vaikka toinen huoltajista sinänsä pystyisi huolehtimaan lapsestaan ennen yövuoron alkamista. Laissa oleva puute, koskien vuoroa hoitoa, nähtävästi mahdollistaa tehdä erilaisia tulkintoja päivähoitolain kohdasta, jossa sanotaan: "Kunnan on huolehdittava siitä, että lasten päivähoitoa on saatavissa kunnan järjestämänä tai valvomana siinä laajuudessa ja sellaisin toimintamuodoin kuin kunnassa esiintyvä tarve vaatii" (Päiväkodin lakiopas, 2008, 10). Jos lakia tulkitaan eri näkökulmista käsin, niin onko kuntien tulevaisuudessa järjestettävä vuoroa hoitoa lapsille, kun vanhemmat ovat sairaana, haluavat kahden keskistä aikaa, vanhemman harrastustoiminnan ajaksi jne. Jossain vaiheessa lain uudistamisessa tulee turvata myös lapsen etu ja oikeudet.

Asiakasperheen kohtaa yleensä ensimmäisenä päiväkodin johtaja, joka käy perheen kanssa hakemuksen perusteella keskustelun vuorohoidon tarpeesta ja laajuudesta. Keskustelun tuloksena on ohjata perhe oikeaan päivähoitopalveluun. Vuorohoidon tarpeen lähtökohtana on yleensä vanhemman tai vanhempien työvuorot, joista lapsen hoitoajat muodostuvat. Usein vuorotyössä olevalla vanhemmalla on erilaisia vuoroja, joten hoitoaikoja koskeva keskustelu tulisi käydä ennen lapsen hoidon alkua.

Lasten päivähoidosta vuonna 1973 annetussa asetuksessa todetaan, ettei lapsen hoitoaika saisi yleensä jatkua pidempään kuin kymmenen tuntia vuorokaudessa. Vuorohoidossa tuntirajoitusta ei voida soveltaa sellaisenaan, eikä hoitojaksojen pituudelle ole määritelty normeja (Ainasoja, 2009,15). Yöhoidossa lapsen hoitojakso kokonaisuudessa voi olla 12- 19 tuntia. Myös iltahoito ylittää usein sallitun kymmenen tunnin rajan.

Jyväskylän kaupungissa Tapiolan ympärivuorokautisessa päiväkodissa on ollut toimintakaudella 2008-2010 tuntiperusteinen päivähoitomaksukokeilu. On voitu todeta, että lasten hoitoajat ovat lyhentyneet, koska perhe maksaa sovituista hoitotunneista (ts. varatuista hoitotunneista). Tuntiperusteinen järjestelmä mahdollistaa sen, että lapsella voi olla eripituisia hoitopäiviä kuukaudessa sen tuntimäärän puitteissa, jonka perhe on valinnut maksuperusteeksi. Jyväskylässä siirtyvät kaikki vuorohoitoa tarjoavat päiväkodit 1.8.2011 alkaen tuntiperusteiseen päivähoitomaksujärjestelmään.

Ristiriitaa saattaa syntyä vanhempien oikeuksien ja lapsen edun kesken.

Vanhemmat voivat kokea, että heidän oikeuksiaan ei huomioida, jos lapsen hoitoaika tarkastellaan myös lasten näkökulmasta. Vanhemman tai vanhempien vapaapäivänä lapsen ollessa hoidossa saattaa hoitopäivän pituus olla jopa pitempi kuin, että vanhempi/vanhemmat olisivat töissä.

Jyväskylän kaupunki on rajannut vuorohoidon linjauksissa lapsen hoitopäivän pituudeksi vuorotaloissa vanhemman vapaa/lomapäivänä klo. 8 -15 (16) aikavälille. Kaikissa kunnissa ei tarjota vanhemman ollessa vapaalla lapselle hoitoa lainkaan. Asiaa voidaan tarkastella toisesta näkökulmasta; rajataanko tässä tilanteessa perheen subjektiivista päivähoito-oikeutta, jos lapsen hoitoajaksi varattaisiin klo. 8-15. Miten päivähoitolakia siis kunnissa tulkitaan; onko vuorohoidossa klo. 6-18 aikavälillä perheillä subjektiivinen päivähoito-oikeus ja voidaanko vuorohoitoa rajata edes ajallisesti?

Vuorohoidon ja ympärivuorokautisen hoidon asiakkaina on myös vanhempia, jotka tekevät ns. keikkatyötä. Ammattilaiseksi pyrkivän työntekijän ura alkaa pienistä tehtävistä ja lyhyistä työsuhteista. Näitä eri työnantajalle tehtyjä toimeksiantoja kutsutaan kausityöksi, osa-aikatöiksi, tilapäistöiksi tai osuvammin keikkatöiksi (Keikkatyöntekijän arki helpottumassa. Viitattu 13.12.2010.) Tyypillisiä ovat sairauslomasijaiset.

Vuorohoitoyksikössä on haasteellista järjestää nopealla aikavälillä lapselle esim. seuraavaksi yöksi hoito, kun vanhempi ilmoittaa tarpeensa edellisenä päivänä. Kuinka nopealla aikavälillä kunta on velvollinen järjestämään lapselle tarvittava hoito? Kuka määrittelee sen ajan, mikä johtajalla on käytettävissä järjestää perheelle tarvittava palvelu. Tämä voi johtaa siihen, että työntekijöiden työvuoroja joudutaan muuttamaan, ja sillä on merkitystä henkilöstön oman perhe-elämän, ja koko vuorotalon toiminnan järjestelyihin; yhden työntekijän työvuoromuutos johtaa usein toisten työntekijöiden työaikamuutoksiin. Helenius ym. (2002,68) tuovat esille, että vanhempien työaikojen ja perheiden aikataulujen erilaistuminen tuo paljon haastetta ennen kaikkea päivärytmin rungon eli perushoitotapahtumien organisoimiseen. Kun lapsi käy jossain päiväkodeissa hoidossa jopa kolmessa vuorossa, ruokailujen, ulkoilun ja päiväunien järjestäminen annetuilla henkilöstöresursseilla lasten rytmien ja tarpeiden mukaisesti voi tuottaa paljon päävaivaa ja riittämättömyyden tunnetta hyvää tarkoittaville kasvattajille.

Asiakkaana olevan vanhemman on usein vaikea ymmärtää sitä, että lasten hoitoaikamuutokset aiheuttavat useimmiten henkilökunnan työaikajärjestelyjä ja päivittäistoiminnan uudelleen arviointia. Johtajan on myös huolehdittava, että päivähoitolain suhdeluku ja turvallisuusmääräykset täyttyvät eri vuorokauden aikana.

Palvelusopimuskeskustelussa vaaditaan henkilökunnalta sekä johtajalta, ammatillista osaamista kohdata asiakasperhe huomioiden perheiden erilaiset tarpeet. Osaamista on kehitettävä koko ajan. Virtainlahden (2009, 25- 26) mielestä elämme ajassa, jossa osa osaamisesta vanhentuu auttamattomasti ja uutta osaamista on

hankittava sen tilalle. Osaaminen syntyy koulutuksen ja kokemuksen tuloksena ja on sidoksissa kontekstiin. Työssä osaaminen tarkoittaa työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännön työtehtäviin.

Yhdessä perheen kanssa on syytä keskustella lapsen hoitoajoista, joihin vaikuttavat vanhempien työajat työmatkoineen. Kun keskustellaan etenkin alle 3-vuotiaan tai jopa alle 1-vuotiaan lapsen vuorohoidosta, tulisi hoitoajat tarkastella pienen lapsen tarpeista (mm. yönun riittävyys, päivärytmi) lähtien. Usealle vanhemmalle lapsen yöhoitoon jättäminen on vaikeaa, ja se voi aiheuttaa syyllisyyden tuntoa huonosta vanhemmuudesta. Laki ei velvoita vuorohoidon työntekijöitä tai johtajaa rajoittamaan perheen päivähoidon subjektiivista oikeutta, mutta velvoittaa huomioimaan päätöksenteossaan lapsen edun. Koin johtajana, että yöhoitoon liittyvä keskustelu toi sekä vanhemmille että lapsille kokonaisratkaisuna hyvinvointia koko perheelle.

3.1.4 Perheiden erilaiset tilanteet vuorohoidon johtamisen haasteena

Vuorohoidossa asiakasperheinä ovat usein yksinhuoltajat, juuri eronneet perheet tai uusperheet. Vanhempien erotessa perheet tulevat vuorohoidon asiakkaiksi juuri siinä vaiheessa, kun toinen vanhempi tai osa perheestä on muuttanut yhteisestä asunnosta pois.

Presser (2004) tuo esille amerikkalaisesta yhteiskunnasta ilmiön, jossa yksinhuoltaja äidit tekevät myös enemmän epätypillisiä työaikoja kuin naimisissa olevat äidit. Lisäksi yksinhuoltajaäidit tekevät myös pitempiä työaikoja.

Hermansonin (2008,75) mukaan lapsi kokee erotilanteessa hylkäämisen tunnetta, jos vanhemmat eivät onnistu lohduttamaan häntä. Lapsi saattaa myös pelätä, että kotonakin asuva vanhempi jättää hänet. Kun tällaiseen perhetilanteeseen tulee lisäksi lapsen vuorohoidon tai ympärivuorokautisen hoidon tarve, niin voidaan alkaa

ymmärtää, millaisessa tunne-elämän myllerryksessä lapsi elää usean eri aikuisen vuorovaikutuksessa saman vuorokauden sisällä.

Varhaiskasvatuksessa päivähoidon työntekijöiden ja lasten vanhempien yhteistyötä kutsutaan kasvatuskumppanuudeksi. Mikkola ja Nivalainen (2009, 12) toteavat, että kasvatuskumppanuus on lapsen ja perheen kaikinpuolisen hyvinvoinnin edistämistä ja vahvistamista siten, että vanhemmilla olisi voimia ja kykyä suoriutua vanhemmuudesta mahdollisimman hyvin. Parhaimmillaan lapsi kokee turvallista jatkuvuutta kodin ja päivähoidon välillä ja pahimmillaan turvattomuutta ja hämmennystä eri osapuolten vähätellessä ja mitätöidessä toisiaan.

Perheissä vanhempien erotilanteet ovat haasteita niin vuorohoidolle kuin yleensä päivähoidolle. Työni kautta saamani kokemuksen mukaan vuorohoidossa on keskimäärin enemmän eroperheitä asiakkaina. Tästä johtuen olemme omassa vuorohoitoyksikössäni lähteneet tavoittelemaan ns. etävanhempaa.

Yhteishuoltajuudessa se on lain puitteissa mahdollista, ja olemme saaneet luotuja yhteyksiä etävanhempaan, yleensä isään. Tästä on hyviä kokemuksia yhteisten tapaamisten merkeissä. Isät ovat osallistuneet lapsen palvelusopimus - ja vasukeskusteluihin (varhaiskasvatussuunnitelma). Yhteisissä keskustelutilaisuuksissa on tuotu esille lapsen arkea vuorohoidossa ja isän luona. Luottamuksellisessa ilmapiirissä on saatu arvokasta yhteistyötä työntekijän ja vanhemman välille. Lisäksi olemme voineet ohjata vanhempaa hakemaan apua itselle omaan jaksamiseen, sekä tukea lapsen arjen rakentamiseen perheen yhteisissä tapaamisissa.

Vuorohoidon johtajan tulee huolehtia, että työntekijöillä on tieto, miten lain osalta määritellään yksinhuoltajan ja yhteishuoltajuuden erot. Yhteishuoltajuus tarkoittaa lapsen huolenpitoa ja vastuun kantamista lapsesta ja lapsen hyvinvoinnista sekä päätöksenteko-oikeutta lasta koskevissa asioissa. Huollosta erotetulla vanhemmalla on vähän oikeuksia suhteessa lapseen eikä välttämättä esim. oikeutta saada tietoa lapsesta vaikkapa päiväkotitai kouluasioissa. (L 8.4.1983/ 361).

Uutena asiana ovat päivähoitoon tulleet lähestymiskiellot, jotka voivat olla jatkuvia tai määräaikaista. Lähestymiskielto tarkoittaa, että henkilön hengen, terveyden, vapauden tai rauhan suojaamiseksi voidaan jotakuta toista kieltää ottamasta häneen yhteyttä. (L4.12.1998/ 898, 3§). Kielto ei välttämättä koske lasta, mutta jompaakumpaa vanhempaa. Sen merkitys tulee olla johtajan ja henkilökunnan tiedossa, miten asioista on oikeudenpäätökseen kirjattu. Lähestymiskielto laki ei estä vanhempia sopimasta yhteishuoltajuudesta.

Hyvinvointipalvelumme toimivat hyvin niin kauan kuin asiakkaan pulmat ovat ratkottavissa yhdessä toimipisteessä. Merkittävä pulma on palvelujärjestelmän sektorikeskeisyydestä johtuva auttamistyön koordinoinnin puute. Vaikka useat lait edellyttävät yhteistyötä, missään ei määritellä, kuka yhteistyötä johtaa. (Seppänen- Järvelä & Karjalainen 2008, 233.)

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (2003,10) verkostoyhteistyön yhtenä keskeisenä tavoitteena on mahdollisimman varhainen puuttuminen riskitilanteissa. Lapsen etua palvelevat yhteistyökäytännöt ja periaatteet tulee olla sovittuina lastensuojelun, perhetyön, perheneuvolan, kotipalvelun ja muiden sosiaalitoimen palvelujen kanssa niitä tilanteita varten, joissa neuvotellaan yksittäisen lapsen asioista tai edellytetään viranomaisten puuttumista. Verkostoyhteistyötä tehdään koko laajan lasta ja perhettä palvelevan verkoston kanssa ja tarvittaessa seudullisesti.

Moniammatillinen verkostoyhteistyö kuuluu osana päivähoidon toimintaan. Johtajan tulee olla tietoinen alueen yhteisistä toimintaperiaatteista ja perheiden tilanteesta olosuhteiden muuttuessa. Tähän tarvitaan yhteisiä palaverieita, joissa voidaan selvittää perheen tilanne ja sopia lasten hoitoon liittyvistä rajaehdoista mm. hoitotuntien määrästä, hoitoajoista, kenellä on lupa hakea lasta kotiin jne.

Tiivis yhteistyö eri kumppaneiden (mm. puheterapia, sosiaalityö, neuvola), ja vanhemman/vanhempien kanssa mahdollistavat lapselle hyvän ja turvallisen arjen. Vuorohoidon tuntemus on etu mm. sosiaalityön- ja perhetyöntekijälle, kun keskustellaan lapsen arjesta niin hoidossa kuin kotona. Vaikeiden perhetilanteiden

tueksi työntekijät sekä johtaja tarvitsevat yhteistyökumppaneita. Moniammatillisessa tiimityössä voidaan hyvin tuoda esille vuorohoidon haasteita eri toimijoille.

Yhteistyön ongelmat eivät ratkea lisäämällä yhteistyön määrää, vaan muuttamalla sen käsikirjoitusta. Tarvitaan työmuotoja, jotka edistävät eri osapuolten hyvää vuoropuhelua ja toiminnan koordinoitua Koulutusjärjestelmämme antaa vähän valmiuksia moniammatilliseen asiakastyöhön (Rautava, 2008, 233.)

3.2 Vuorohoidon työntekijän näkökulma

Kun vuorohoitoon haetaan työntekijöitä, on johtajalla vastuu kertoa haastateltavalle ne ominaispiirteet, jotka koskettavat työyksikköä. Työaikojen epäsäännöllisyys, työvuorojen kierto ja työehtosopimukseen liittyvät erityispiirteet ovat asioita, jotka poikkeavat muusta päivähoidosta. Tällaisia ovat mm. aikahyvitysten (yö-, iltalauantai- ja sunnuntailisien) ottaminen aikana ja/tai rahana organisaatiossa, työvuorojen peruutuksiin liittyvät sopimukset ja työaika (jaksotyö tai leystyöaika).

Positiivisina asioina nähdään päivien vaihtelevuus. Omien havaintojeni mukaan myös vuorotyön epäsäännöllisyys voidaan kokea myönteisenä. Iltavuoroon tuleminen antaa mahdollisuuden hoitaa omia asioita tarvittaessa aamusta, aikainen aamu mahdollistaa saman iltapäivällä, tällöin jää suurin osa päiväaika omaan käyttöön. Liikaluoma (2007, 55) on tehnyt tutkimuksen ympärivuorokautisen päiväkodin henkilökunnan työaikajoustoista ja työssä viihtymisestä. Tutkimuksen tuloksissa käy ilmi, että vuorotyöntekijät olivat erityisen tyytyväisiä työnsä vaihtelevuuteen, mutta kaipaivat puolestaan jotakin pysyvyyttä työvuoroihin, esimerkiksi harrastusten helpottamiseksi.

Työntekijät omassa työyhteisössämme ovat tuoneet esille, että kaikki eivät koe negatiivisena lasten vaihtuvuutta päivittäin tai lasten tuloa eri aikaan hoitoon; vuorohoidossa ei synny samanlaisia päivärutiineja kuin tavallisessa päivähoidossa. Vuorohoito voidaan nähdä mahdollisuutena toteuttaa päivähoitoa hyvinkin lapsen

arkea tukevana pienryhmätoimintana. Illat mahdollistavat aikuisten läsnäolon paremmin, koska iltaisin on yleensä vähemmän lapsia.

Kun työhyvinvointiin on panostettu, se voi olla yksi merkittävä vaikutin työntekijän hakiessa vuorohoitoon töihin. Henkinen hyvinvointi perustuu työoloihin kokonaisuutena. Työn pitäisi olla haastavaa ja kehittävää. Työn sujuminen ja aikaansaamisen tunne ovat olennaisia työntekijän hyvinvoinnille (Työsuojelun perusteet 2003, 74.) Hyyppä (2005, 39) tuo esille, että työpaikkoja vertailevat tutkimukset osoittavat myös, että epäreilu johtajuus on yksi syytä työyhteisön pahoinvointiin, poissaoloihin ja tuottamattomuuteen.

Työaika (iltatyö, yötyö, viikonloppu) voi olla este siihen, että vuorohoitoa tarjoavat yksiköt eivät kiinnosta hakijoita. Työvuorojen vaihtuminen ennalta suunnitellusta useaan kertaan asettaa henkilökunnan joustavuuden koetukselle. Palkkaus voi olla hieman parempi kuin päivävuoroja tekevissä yksiköissä, mutta epäsäännöllisen vuorotyön katsotaan haittaavan liikaa omaa perhe-elämää ja rajoittavan vapaa-ajan harrastuksia. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on hankalampaa lapsellisilla työntekijöillä kuin lapsettomilla (Liikaluoma, 2007,55). Vuorotyötä tekevien on monesti vaikea sovittaa työtä ja yksityiselämänsä.

Työyhteisön yksilöt tuovat työpaikalle mukanaan menneen elämänsä ja tulevaisuuden odotukset. Omat kokemukset ja odotukset tulevat esille puheina, toimintatapoina sekä työnteon ehtoina. Siltala (2007,438) tuo esille, että johtajan tehtävä on suodattaa ulkomaailman odotukset hallittaviksi tehtäviksi ja muokata ulkomaailman odotuksia realistisempaan suuntaan, ei lietsoa keskinäistä vertailua. Henkilöstö viihtyy parhaiten, jos vastuunjako on selvä, työtovereihin ja esimiehiin voi luottaa ja toiset auttavat tarvittaessa. Hyvät työtoverisuhteet sekä esimies-alaissuhteet ovat merkittävä työtyytyväisyyden ja työssä viihtymisen osa-tekijä (Työterveyslaitos, 1995, 395.)

Savolainen, Lammi-Taskula ja Salmi (2004,37) ovat todenneet, että hyvin toimiva työyhteisö tarvitsee sekä kokonaisuuksien ymmärtämistä että yksilöiden näkemistä.

Tieto eri elämäntilanteissa olevien ihmisten tarpeista työssä ja työelämän ulkopuolella antaa mahdollisuuden parempaan suunnitteluun. Se lisää työnteon sujuvuutta ja säästää rahaa. Jos työtoveri tuntevat toisensa työtehtävät, kokonaisuutta on helpompi hallita, poissaoloista (koulutus, loma, sairaus jne.) tai työpaikan vaihdosta huolimatta.

Palkkauksen kehittäminen sekä johtajan että työntekijöiden osalta tulisi olla lähivuosien tavoitteena kunnissa, jotta osaavaa henkilöstöä tullaan saamaan myös vuorotaloihin. Tästä syystä niin vuorotalojen työntekijöiden kuin johtamisen työn haasteet tulisi mielestäni paremmin tuoda esille muulle päivähoidon henkilöstölle. Eri palkkaisuuden hyväksymistä työn vaativuuteen liittyen ei tulisi pitää itsestään selvyytenä, kun ei tunnisteta toisen työn arjen haasteita. Myös ylemmän johdon tulisi tiedostaa vuorohoidon erityispiirteet johtamisessa ja työntekijöiden työskentelyssä.

3.3 Henkilökunnan työaika ja siihen vaikuttavat tekijät

Työntekijöiden ja työnantajan kesken ovat eri sopimusjärjestöt laatineet yhteisesti Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen. Siihen on kirjattu työntekijän ja työnantajan välistä suhdetta säätelevät normit. Johtajan tulisi olla tietoinen yleisimmistä normeista liittyen mm. siihen, miten työaika määritellään ja mitkä lain osat siihen vaikuttavat. Sopimus käsittelee hyvin kattavasti myös muita työsuhteeseen liittyviä sääntöjä; palkkaus, lomaoikeudet, sairauspoissaolot, ylityöiden kertyminen jne.

Oman kokemuksen mukaan johtajat tarvitsisivat yleisesti tähän koulutusta, jotta ymmärrettäisiin laajemmin näiden säännösten merkitys. Osaamiseen tällä alueella olisi hyvä panostaa. Tietoa tulisi myös osata hakea, ja siihen pitäisi olla selkeät ohjeet, kehen voi ottaa yhteyttä eri ongelmatilanteissa.

Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (2010-2011) määrittää, että työajaksi luetaan työhön käytetty aika sekä aika, jonka viranhaltija/työntekijä on velvollinen olemaan työpaikalla työnantajan käytettävissä. Erikseen määritellään ne tilanteet,

joita ei lueta työajaksi. Jokaisella johtajalla on käytettävissä aina uusin sopimuskirja, josta asioita voidaan tarkistaa. Myös työntekijöillä on aina oikeus tukeutua sopimuskirjaan.

Yleiset työaikamuodot vuorohoidossa ovat yleistyöaika tai jaksotyöaika.

Jaksotyöaikaa koskevia määräyksiä voidaan soveltaa vain työaikalaissa 7 §:ssä mainituissa töissä, joita ovat mm. sairaalat ja ympäri vuorokauden toimivat lasten päiväkodit mukaan luettuna ryhmäperhepäiväkodit. Jaksotyössä vuorokautista ja viikoittaista työaikaa ei ole määritelty eikä vuorokautisen ja viikoittaisen ylityön erottelemineen ole mahdollista. Sopimus määrittelee ne yksiköt, joissa työntekijät voivat tehdä jaksotyöaikaa. Kuitenkin johtajilla ei ole aina selvää, mitä työaikaa tulisi soveltaa omassa vuorohoitoyksikössä.

Henkilökunnan työajat tulee suunnitella sovitun jakson ajalle. Työvuorot voi suunnitella päiväkodin johtaja tai yhteisesti tähän tehtävään valittu henkilö yksiköstä. Viime kädessä johtaja vastaa työvuorojen suunnittelusta ja toteuttamisesta. Vuorohoitoyksiköissä on vaikea laatia esim. kolmelle viikolle työaikoja tarkasti, koska suunnittelun lähtökohtana ovat lasten hoitoajat. Lasten hoitoaikoja saadaan suurelta osin vain viikko kerrallaan ja hoitoaikoihin tulee muutoksia. Nämä vaikeuttavat työvuoroluettelon tarkempaa laatimista pitemmälle jaksolle kuin viikoksi kerrallaan.

Työaikalaissa sanotaan, että työvuoroluettelo on saatettava kirjallisesti viranhaltijan/työntekijöiden tietoon hyvissä ajoin, viimeistään viikkoa ennen siinä tarkoitettun ajanjakson alkamista. Vuorohoit- ja ympärivuorokautiset yksiköt eivät voi laatia tarkkoja työvuoroja etukäteen. Työntekijät joutuvat varautumaan työaikojensa hienosäätöön useamman kerran työjakson aikana.

Soveltamisohje mahdollistaa muutokset työvuoroluetteloon perustellusta syystä.

Perusteltuna syynä voidaan pitää mm. toiminnallisia syitä, esim. ennalta arvaamattomia poissaoloja. Työntekijöiltä tämä vaatii joustavuutta ja epävarmuuden sietämistä. Perusteltu syy muutokseen on myös se, että työvuoroluettelo on laadittu

virheellisesti. Muutoksesta on joka tapauksessa ilmoitettava mahdollisimman pian sille henkilölle, jota muutos koskee. Johtajalle tämä tuo haasteen siitä, kuinka usein voidaan henkilökunnan työvuoroja muuttaa esim. viikon aikana lasten hoitoaika muutoksista johtuen. Pienemmissä yksiköissä se on vuorohoidon arkea. Yhden perheen lapsen hoitoaikamuutos voi vaikuttaa useamman työntekijän vuoroon.

Päiväkodin johtaja vastaa aina muutoksista, yleensä yhdessä sovittujen vastuuhenkilön tai - henkilöiden kanssa. Myös päivähoitolain asettamat säädökset ja turvallisuus tulee varmistaa muutoksia hyväksyessä ja tehtäessä. Palvelujärjestelmää ei kuitenkaan voida tehdä liian jäykäksi, koska sillä on merkitystä perheiden arjen sujumisessa ja sen järjestämisessä. Rönkä, Malinen ja Lämsä (2009,289) tuovat Paletti- tutkimuksessaan esille, että päivähoidolla on suuri merkitys vanhempien ja lasten arkielämässä. Perheiden arjen ja lapsen päivähoiton sujuvuutta helpottaa vanhempien työaikojen ja päivähoiton toiminta-aikojen yhteensovittaminen.

3.4 Perheen ja lapsen näkökulma

Valtakunnallisissa varhaiskasvatuksen linjauksissa (2002) varhaiskasvatuksen määritellään olevan lapsen eri elämänpiireissä tapahtuvaa kasvatuksellista vuorovaikutusta, jonka tavoitteena on edistää lapsen tervettä kasvua, kehitystä ja oppimista. Vanhemmilla on lastensa ensisijainen kasvatusoikeus ja –vastuu ja yhteiskunnan tarjoamat varhaiskasvatuspalvelut tukevat lapsen kotikasvatusta. Vanhemmat valitsevat lastensa varhaiskasvatuspalvelut.

Perheet tulevat vuorohoidon asiakkaaksi siinä vaiheessa, kun päivähoitohakemuksen perusteella on selvitetty lapsen/lasten hoitoajat. Vuorohoitoon tulevat ne perheet, joilla on työn tai opiskelujen vuoksi hoidon tarve ennen klo.6.00 tai klo.18.00 jälkeen. Nykyinen päivähoitolaki ei määrittele, mitä on vuorohoito ja millä perusteella vuorohoitoa järjestetään. Näin ollen jokainen kunta muodostaa oman käsitteen vuorohoidolle.

Perhe ei juuri voi vaikuttaa lapsen vuorohoitopaikan järjestämistapaan. Useissa kunnissa vuorohoito järjestetään päiväkodissa tai ryhmäperhepäivähoidossa. Taulukosta 1 käy ilmi, miten eri kokoisessa kunnissa lasten vuorohoitopaikka oli järjestetty vuonna 2005.

Taulukko 1 Vuorohoitopaikka kuntakoon mukaan (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu; Lasten päivähoiton tilannekatsaus. Syyskuu 2005)

N= 378	Päiväkodit	Perhepäivähoito	Ryhmäperhe- päivähoito
Pienet kunnat	25,4 %	26,7 %	48,0 %
Keskisuuret kunnat	71,3 %	8,6 %	20,1 %
Suuret kunnat	94,0 %	2,0 %	4,0 %
Kaikki kunnat	65,8 %	11,4 %	22,8 %

Perheet tekevät omat ratkaisunsa sekä työpaikan että lasten päivähoiton järjestelyiden osalta. Keskustelua aiheuttaa se, että onko vanhemmalla muuta vaihtoehtoa tai ratkaisua valitessaan vuorotyön. Kun tarkastellaan naisvaltaisia työpaikkoja (mm. sairaalat, terveyskeskukset, elintarviketeollisuus, ravintola-ala) voidaan todeta, että niissä henkilökunta tekee vuorotyötä. Kuljetusala sekä paperi- tai metalliteollisuus, ovat niitä miesten pääsääntöisiä työpaikkoja, joissa työt tehdään eri vuoroissa. Samoin poliisi- ja pelastuslaitoksen työtehtävät vaativat vuorotyön tekemistä. Osa perheistä pystyy vanhempien työvuorojärjestelyillä välttämään lapsen yöhoidon tai lyhentämään päivittäistä hoitoaikaa. Yksinhuoltajavanhemmalla tähän ei ole aina mahdollisuutta.

Yksivanhempaiset perheet muodostavat vuorohoidossa oman erityisen ryhmänsä. Heillä ei välttämättä ole perheen arjessa sosiaalista tukiverkostoa, joka voisi auttaa

lasten hoitojärjestelyissä vanhemman tehdessä epätyyppillisiä työaikoja. He tarvitsevat yhteiskunnan järjestämiä palveluja siinä laajuudessa kuin heidän työnsä sitä vaatii.

SOCCARE- projektissa, joka on Euroopan Komission rahoittama eurooppalainen tutkimusprojekti, joka tutki perheiden hoivajärjestelyjä neljässä eri perhetyypissä viidessä eri maassa vuonna 2005. Suomalaisesta tutkimusaineistosta, jossa haastateltiin 25 yksinhuoltajaperhettä, kävi ilmi, että lähes joka toisessa haastatellussa perheessä käytettiin päivähoidon tai koulun lisäksi epävirallisen verkoston apua (mm. isovanhemmat, tuttavat). Viralliset palvelut kattavat kyllä lähes kaikki yksinhuoltajaperheet, mutta eivät koko yksinhuoltajien työssäoloaika. Erityisesti huomiota kiinnitti se, että lähes kaikki iltaisin, öisin ja viikonloppuisin työskentelevät yksinhuoltajat tarvitsivat lastenhoidossa sosiaalisen verkostonsa tukea. Kaikilla yksinhuoltajaperheillä ei ole arjessa kuitenkaan mahdollisuuksia käyttää sosiaalista verkostoa, koska isovanhemmat saattavat asua eri paikkakunnalla tai ovat vielä itse työelämässä mukana (Kröger, 2005, 209.) Vanhempien työpaineet, työväsymys ja ilta- ja matkatöiden huono sopivuus perheen arkeen ovat siis sekä vanhempien että erityisesti lasten näkökulmasta tekijöitä, jotka häiritsevät perhe-elämää. Epäsäännölliset ja –tyypilliset työajat vaikeuttavat päivittäistä arkea vaatien eri osapuolilta joskus epäinhimilliset mittapuut täyttävää joustavuutta. (Rönkä, Kinnunen & Sallinen 2005, 183.)

Pienen, alle 3-vuotiaan, lapsen päivän jakaa vuorohoidossa moni aikuinen. Hoitopäivän aikana henkilökunnan työvuorot vaihtuvat ja muut henkilöstön poissaolot aiheuttavat lisääntyviä aikuiskontakteja lapsen päivään. Lapsi pystyy rakentamaan luottavaisia ihmissuhteita myös kodin ulkopuolisiin aikuisiin, jos näissä suhteissa on pysyvyyttä (Helenius ym, 2002, 40).

Vuorohoidossa pienen lapsen päivä voi venyä todella pitkäksi, etenkin, jos lapsi tarvitsee yöhoitoa. Tällöin valvellaoloajasta suurin osa on hoitopaikassa vanhemman tehdessä yötyötä tai iltavuoroa klo. 22.00 saakka.

Johtajana olen henkilöstön kanssa yhdessä pohtinut lasten yöhoidon järjestelyjä tarkastellen asiaa lapsen näkökulmasta. Lapselle tulisi taata riittävä ja levollinen yöuni sekä selkeä unirytm.

Kasvatustieteilijä Erkki Tiusanen on verrannut päiväkotilapsen arkea kaksi – tai kolmivuorotyöhön, jossa kodin ja päiväkodin rutiinit eivät välttämättä tue lapsen omaa, vasta kehittymässä olevaa unirytmia. Lapsen hyvinvoinnin näkökulmasta lapsella on oikeus riittävään lepoon ja tätä oikeutta päivähoidossa tulee myös puolustaa. (Mikkola & Nivalainen 2009, 46- 47). Milloin olisi hyvä keskustella vanhemman kanssa lapsen yöhoidon järjestelyistä, kun hakuaika menee iltaan myöhään?

Vuorohoidon linjauksia luodessamme henkilökunnan kanssa entisen Jyväskylän maalaiskunnan aikana 2003 päädyimme esittämään ratkaisua, joka on edelleen nykyisiin Jyväskylän kaupungin linjauksiin kirjattu. Silloin kun alle 3-vuotiaan lapsen hoitoaika ylittää klo. 20.00 ja yli 3-vuotiaan hoitoaika menee yli klo. 21.00, niin käydään vanhemman kanssa keskustelu lapsen mahdollisesta yöhoitoon jäämisestä. Perheen kanssa käydään neuvottelu, jossa vanhempia kuullaan ja otetaan huomioon lapsen näkökulmaa tukevat ratkaisut.

Vanhemman tehdessä useampia yövuoroja peräkkäin jää yhteiseen aikaa keskimäärin 5-6 tuntia vuorokaudessa. Yleensä vanhempi tekee yövuoron klo. 22.00-6.00. Hän menee työvuoron jälkeen nukkumaan ja hakee lapsen (lapset) klo. 15.00 tai 16.00. Lapsi palaa takaisin saman päivän aikana yöhoitoon, useimmiten klo. 20.00, jotta lapselle voidaan taata riittävä yöuni. Lapsen iällä ja päivärytmillä on aina merkitystä. Yhden vuorokauden aikana lapsen ja vanhemman yhteinen aika voi näin ollen olla 4-5 tuntia. Jos vanhempi tekee pääsääntöisesti yötyötä, niin se mahdollistaa vapaapäivinä yhteisen ajan, jos lapsi saa olla tällöin kotona eikä hoidossa. Heleniuksen ym. (2002,40)mukaan liian pitkät hoitopäivät (9-10 tuntiin venyviä päiviä pidetään tällaisina) voivat stressata vanhempien ja lasten suhdetta

monesta syystä vaikeuttaen esimerkiksi lapsen ja vanhempien tunnevuorovaikutusta, herkkyyttä aistia toisen tunnetila ja jakaa se.

Yhteiskunnassa tapahtuneet muutokset mm. kauppojen aukioloaikojen laajentuminen, huoltamoiden 24-tuntia/vrk:ssa aukioloaika, koskettaa myös lapsiperheitä. Vuorohoidon tarve tulee lisääntymään koskien lauantai- ja sunnuntaihoitoa sekä iltahoitoa. Tämä tuli esille Sosiaali- ja terveysministeriön päivähoiton tilannekatsauksessa, jossa kunnat arvioivat näiden palveluiden lisääntyvän lähivuosina. Öiseen aikaan tarvittavan hoidon tarpeen arvioitiin vähentyvän 80: ssä prosentissa suurista kunnista.

Työpaikoilla voitaisiin suunnitella ja kehittää työvuorojärjestelmiä lapsiperheiden näkökulmasta. Siltala(2007, 353) tuo esille, että perheestä tulee toinen työvuoro, joka koetetaan urakoida pois alta rivakasti, jotta töissä päästäisiin viettämään maksimaalinen aika. Hänen mielestään on niin, että vaikka pienten lasten vanhemmille tarjottaisiin puolitettua työpäivää, nykyfirman machokulttuuri sallii sen vain henkilöarvion romahtamisen, ylenemismahdollisuuksien menettämisen ja saneerauksen hinnalla. EU- maiden väliset vertailut osoittavat, että Suomessa tehdään myös ilta-, yö-,vuoro- ja sunnuntaityötä enemmän kuin EU-maissa keskimäärin (Rönkä,2002, 100).

Perheiden arkeen liittyvät järjestelyt hankaloituvat, kun vanhempien työvuorot saatetaan tiedoksi vain muutamaa päivää aikaisemmin, tai jopa vasta edellisenä päivänä. Tämä vaikuttaa huomattavasti lasten hoitojärjestelyihin, kun hoitoajat vaihtuvat tai ne eivät ole tiedossa. Jos molemmat vanhemmat tekevät näin epäsäännöllistä työtä, niin perheiden arki alkaa olla kohtuutonta; lapsilta puuttuu selkeä päivärytmi, vanhempien ja lasten yhteinen aika voi olla hyvin vähäistä, lasten hoitojärjestelyt voivat vaikeutua, parisuhteelle ei ole aikaa jne. Lammi-Taskula ym. (2005,110) tuovat esille, että työn organisoinnin tavat, työtehtävien ja henkilöstön mitoitus sekä työaikajärjestelyt sanelevat pitkälle, miten työn ja perheen yhdistäminen lopulta on mahdollista.

Yksityisyrittäjät asiakasperheenä ovat työvuorojen osalta haasteellisia, koska heillä ei lain osalta ole määritelty työaika. Yrittäjät, johtajat ja asiantuntijat tekevät pitkää työaika, alemmat toimihenkilöt ja työntekijät normaalia (Siltala, 2007, 348).

Ainasoja (2009, 15) tuo esille Opettaja-lehdessä, että jos vanhempien työvuorot olisivat nykyistä aikaisemmin tiedossa, hoidon organisointi ja kasvatushenkilöstön pedagoginen työ helpottuisi. Samalla vuorohoitolasten hyvinvointia voitaisiin lisätä.

Vuorotaloissa vanhemmilta pyydetään vanhempien työvuoroihin liittyen lasten hoitoaikoja, joiden mukaan laaditaan henkilökunnan työvuorot. Tavoitteena olisi saada hoitoajat mahdollisimman pitkälle aikavälille, jotta henkilökunnan työvuoroja voitaisiin tarkastella pitemmällä aikavälillä kuin viikko kerrallaan. Henkilökunnan on silti aina varauduttava joustamaan koskien omia työvuoroja. Lasten hoitoaikoihin tuleviin muutoksiin vastaaminen koetaan hyvänä asiakaspalveluna, ja se helpottaa perheen arjen järjestelyitä. Toisena puolena on muistettava vuorohoidon työntekijöiden näkökulma, jonka vuoksi aina ei voida vastata tarvittaviin hoitoaikamuutoksiin.

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimukseni lähtökohtana on ollut se, että vanhentunut päivähoitolaki (1973) ei vastaa tällä hetkellä päivähoidon haasteisiin ja vaatimuksiin. Yhteiskunnassa työelämän muutokset kohti 24 tunnin palvelua eivät voi olla vaikuttamatta perheiden tarpeisiin myös päivähoidon osalta. Vuorohoito on päivähoitoa, mutta miten vuorohoito määritellään, ja millaisilla perusteilla perheelle sitä tarjotaan. Ongelmana on, että vuorohoidon käsitettä tai ympärivuorokautista hoitoa ei ole laissa määritelty. Puutteena koetaan myös se, että laissa ei mainita selkeitä perusteita vuorohoidolle.

Tutkimukseni tavoitteena on tuoda esille päivähoidon pedagogisen ja päivittäisjohtamisen haasteita ja siihen liittyviä erityispiirteitä, joiden tunnistaminen kunnan päivähoidon sektorilla olisi hyvä tiedostaa. Kiinnostuin selvittämään tämänhetkisen

päivähoitolain sisällön toteuttamista lähialueen kuntien vuorohoidossa. Halusin kartoittaa millä tavalla kunnissa on vuorohoito määritelty, millä tavalla se on järjestetty (ryhmiksessä, päiväkodissa vai perhepäivähoidossa) ja onko kunnissa laadittu linjauksia/ohjeita vuorohoidon toiminnalle. Kuntien vuorohoidon järjestämistavalla on merkitystä myös taloudellisesta näkökulmasta. Näiden palvelumuotojen välillä nykyinen päivähoitolaki ja -asetus määrittelevät henkilöstön suhdeluvun, ja ryhmiksissä myös lasten enimmäismäärän koskemaan tätä järjestelytapaa. Lakia ja asetusta on tarkemmin käsitelty luvussa 2.2. Tämä on ollut todennäköisesti yhtenä syynä kunnissa, että ryhmiksistä on siirretty vuorohoitoa päiväkotiin: päivähoitolakia on voitu aikuisten ja lasten suhdeluvun osalta noudattaa lain määräämällä tavalla, ja se on myös mahdollistanut lapsimäärän kasvattamisen lain asetukset huomioiden yksikön sisällä. Talouteen liittyvä kustannusnäkökulma ei tullut haastatteluissa esillä, mutta sen merkitys tulisi kuitenkin tiedostaa.

Tutkimukseni tavoitteena oli myös selvittää, millaisia päivittäis- ja pedagogisen johtamisen haasteita, johtajat kokivat tällä hetkellä työssään olevan.

Usein, etenkin pienissä kunnissa, on vain yksi vuorohoidon johtaja, jonka arki ei todennu muille kollegoille. Tutkimukseni tarkoituksena on antaa tietoa muille päivähoitajille vuorohoidon johtamisen erityispiirteistä, ja mahdollistaa vertaistuki kuntien rajoja ylittävien yhteisten tapaamisten merkeissä. Arjen johtamisen ja kokemusten jakaminen yhdessä eikä yksin, avaa ehkä uusia näkökulmia ja mahdollisuuksia kehittää vuorohoitoa yhdessä.

Käsitteistön määrittely on jäänyt jokaisen kunnan päätettäväksi, ja perusteet järjestää vuorohoitoa ovat kirjavat. Johtamisen näkökulmasta vain kuntien linjaukset/ohjeet ovat arjen johtamisen tukena perheille järjestettäessä vuorohoitoa. Vanhemmat voivat kokea linjausten rajoittavan omia oikeuksiaan, ja tästä johtuen sekä henkilökunta että johtaja, joutuvat toistuvasti keskustelemaan linjausten asettamista säännöistä ja ohjeista. Lain puutteena voidaan myös pitää sitä, että kunnat määrittävät itse, mikä on riittävä henkilöstömäärä vuorohoidossa.

Päivähoidon nykyinen asetus lasten ja henkilökunnan suhdeluvusta ohjaa toiminnan järjestelyjä myös tässä tilanteessa. Yöhoidon suhdelukua joudutaan arjessa tarkastelemaan huomioiden mm. lasten ikä ja tuen tarpeet. Valtakunnantasolla toimintaperiaatteet voivat vaihdella eri kuntien ja kaupunkien kohdalla. Kunnat ovat joutuneet ratkaisemaan vuorohoidon palvelut monella eri tavalla.

Varhaiskasvatuksen neuvottelukunta on tiedotteessaan (262/2009) Sosiaali- ja terveysministeriölle esittänyt, että uuteen päivähoitolakiin määriteltäisiin vuorohoidon ja ympärivuorokautisen hoidon käsitteet. Tarvittaisiin vielä määrittelyä, missä tilanteessa perheellä on oikeus saada lapsi vuorohoitoon. Se esittää myös, että uutta päivähoitolakia muokattaisiin siten, että siinä huomioitaisiin enemmän lapsen oikeuksia. Neuvottelukunnan viimeisimmässä tiedotteessa 15.11.2010 todetaan, että suunniteltuja lain osauudistuksia ei kuitenkaan viedä nyt eteenpäin, vaan STM:ssä pohditaan, millä muulla tavoin näitä hyviä tavoitteita voisi saavuttaa. Uudistettavan lain on turvattava lapsen oikeus laadultaan hyviin varhaiskasvatuspalveluihin sekä vanhempien oikeus saada lapselleen päivähoitopaikka. Kokonaisuudistus tarvitsee tuekseen rahoituksen, jota ei tässä taloudellisessa tilanteessa saatu valtion kehysneuvotteluissa eikä ensi vuoden talousarviossa. Tämä tarkoittaa sitä, että päivähoitolaki jää jälleen kerran ilman merkittäviä uudistuksia.

4.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston analyysi

Tutkimukseni on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Tutkimusaineisto on saatu puhelin haastattelemalla kymmentä päiväkodin johtajaa tai vastuuhenkilöä lähialueen kunnista: Hankasalmi, Jämsä, Karstula, Keuruu, Laukaa, Muurame, Saarijärvi, Toivakka ja Äänekoski. Jyväskylästä haastattelin yhtä päiväkodin johtajaa. Haastattelun etuna on, että vastaajiksi suunnitellut henkilöt saadaan yleensä mukaan tutkimukseen (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara, 1997, 201).

Valitsin osan haastateltavista kunnan/kaupungin nettisivulta saamieni yhteystietojen mukaan, ja osa johtajista oli minulle tuttuja muista vuorohoitoon liittyvistä tapaamisista. Kaikilta valituilta henkilöiltä sain suostumuksen osallistua

tutkimukseen, joten haastateltavien etsimiseen ei tarvinnut käyttää aikaa. Lisäksi käytin aineistona vuorohoidon linjauksia niistä kunnista, joissa linjaukset oli tehty ja tulostin linjaukset kuntien nettisivuilta. Kunnat valitsin lähinnä Jyväskylän kaupungin ympäryskunnista. Ne edustavat pieniä (alle 6 000 asukasta) sekä keskisuuria (15 378 - 40 000 asukasta) kuntia. Jyväskylän asukasluku oli vuonna 2009 kuntaliitosten jälkeen 129 623 asukasta.

Kuntien valintaan vaikutti myös se, että osalla niistä vuorohoito oli kokonaan keskitetty yhteen yksikköön. Toisissa kunnissa oli yö- ja viikonloppuhoito keskitetty, mutta iltahoitoa oli järjestetty muussa tai muissa päiväkodeissa. Mukaan valitsin sekä kunnallisia että yksityisiä päiväkoteja palvelun järjestäjinä. Tämä johtui siitä, että muutamassa kunnassa vuorohoitoa tarjottiin vain yksityisen palveluntuottajan järjestämänä. Jotta olisin saanut vertailevaa tietoa järjestelyistä yksityisen ja kunnan järjestämistavan välillä, valitsin joidenkin kuntien joukosta yksityisen järjestäjän, vaikka kunnalla oli rinnalla myös omaa vuorohoitopalvelua. Tutkimukseni tavoitteena ei ollut selvittää laadullisia eroja yksityisen ja kunnallisen vuorohoitotoiminnan välillä.

Tutkimusmenetelmänä minulla oli strukturoitu haastattelulomake, johon liittyi myös avovastauksia. Haastattelu tehtiin puhelimella ja se kesti 30 -40 min./ kerta.

Haastatteluun osallistuneet johtajat vastasivat esitettyihin kysymyksiin mielellään ja olivat kiinnostuneita tutkimukseni aiheesta.

Haastattelun teemoiksi valitsin seuraavat: miten kunnat ovat vuorohoidon määritelleet ja millä perusteilla sitä järjestetään perheille, järjestämistapa; onko kunnalla omia vuorohoidon linjauksia tai ohjeita ja lasten ja henkilökunnan määrä haastateltavan johtajan yksikössä. Yhteensä kysymyksiä oli viisi, joista yksi tehtiin avoimena kysymyksenä. Siinä kartoitettiin johtajan kokemia haasteita tällä hetkellä vuorohoidon johtamisessa.

Haastateltaville esitin seuraavat kysymykset:

1. Onko vuorohoitoa määritelty; ajallisesti tai muulla tavoin? Miten?
2. Onko kunnassanne vuorohoidolle laadittu omia linjauksia tai erillisiä ohjeita?
3. Montako lapsiryhmää yksikössänne on, ja montako vuorolasta yksikössänne on tällä hetkellä?
4. Millainen henkilöstörakenne on ryhmässä/ryhmissä: montako aikuista ja millä nimikkeellä he työskentelevät?
5. Osaisitko kertoa, mitkä asiat koet tällä hetkellä haasteena vuorohoidon johtamisessa?

Haastattelut tein huhtikuussa 2010 ja kirjasin haastattelutulokset teemoittain ja kuntakohtaisesti jokaisen haastateltavan osalta. Aineiston purkaminen tapahtui kysymys-alueittain ja kuntakohtaisesti. Tein taulukon vastauksista yhteenvetona. (Liite 1 Taulukko 2). Kysymyksen viisi(5) vastauksista tein erillisen koonnin, jossa käy ilmi johtajien/vastuuhenkilöiden omat mielipiteet haasteista. Vastaukset kirjasin ylös haastattelun aikana, ja litteroin ne myöhemmin omina aineistoina kunnittain haastateltavien mukaan. Saamani aineiston perusteella kokosin haastateltavien vastauksista taulukon. Aineiston ryhmittelyä seurasi aineiston vertailua kuntien eroavaisuuksista ja yhdenmukaisuuksista järjestää vuorohoitoa. Lisäksi pystyin aineiston ryhmittelyn ja vastaajien vastausten litteroinnin mukaan vertailemaan vuorohoidon käsitteen määrittelyä eri kunnissa.

Avoimen kysymyksen (5) vastaukset olivat vaikeampia litteroida kuin muut, koska haastateltavien puheista oli poimittava oleelliset asiat tutkimukseen liittyen. Osa haastateltavista johtajista oli minulle ennestään tuttuja oman työni kautta, joten sillä koin olevan merkitystä, kun tarkastelin vastausten laajuutta; tutut johtajat vastasivat useimmiten laajemmin ja monipuolisemmin kuin ne johtajat, joita en ollut aikaisemmin tavannut. Hirsjärven ym.(1997, 201) mukaan haastattelun

luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastattelussa on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia.

Haastattelujen lisäksi kartoitin kuntien vuorohoidon linjauksia, jotka oli kirjattu kuntien kotisivuille. Viidellä kunnalla oli tehty linjaukset. Käytin näitä linjauksia dokumentti aineistona haastatteluaineiston rinnalla vertaillen niitä saamiini tutkimusvastauksiin.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Mittauksen tai tutkimuksen reliabelius tarkoittaa siis sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara, 1997, 226). Erätuuli, Leino ja Yli-Luoman (1994, 98) mukaan tutkimustulosten luotettavuudessa on kiinnitettävä huomiota kahteen seikkaan: (1) miten luotettavia ovat saadut tulokset, eli miten hyvin tulokset vastaavat todellisuutta, ja (2) saadaanko tutkimuksessa käytetyllä menetelmällä todella vastaukset tutkimusongelmiin.

Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validius (pätevyys). Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä tarkoitus on mitata (Hirsjärvi ym, 1997, 226) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuudessa voidaan erottaa sisäinen validiteetti, johon voidaan lukea mittausten tarkkuus (tai virheettömyys) ja pysyvyys (reliabiliteetti), ulkoinen validiteetti, joka kertoo mittauskohteen edustavuudesta (tutkitusta aineiston suhteesta perusjoukkoon) ja ekologinen validiteetti, joka sisältää olosuhteiden ja tilanteiden relevanssin edustavuuden (Erätuuli ym. 1994, 98-99).

Tutkimuksen tulosten luotettavuutta tarkasteltaessa pohdin sitä, että millainen vaikuttavuus on haastattelutilanteessa sillä, että olen itse tutkijana vuoropäiväkodin johtaja ja jotkut haastateltavista olivat entuudestaan minulle tuttuja.

Haastattelulomakkeen laatimiseen vaikutti oma kokemukseni vuorohoidon johtajana ja kiinnostus selvittää, miten muissa lähialueen kunnissa vuorohoito on järjestetty.

Haastateltavien vastauksia litteroidessani on olemassa mahdollisuus, että tulkitsin joitakin vastauksia virheellisesti. Neljään ensimmäiseen kysymykseen oli vastaukset helppo kirjata, koska kysymyksiin haastateltavat pystyivät vastaamaan faktatiedon mukaan. Avoin kysymys, joka käsitteli johtajien kokemia haasteita työssään, oli myös itselleni tutkijana haaste poimia oleelliset ja oikeat asiat vastauksista. Hirsjärven ym.(1997, 202) mukaan haastatteluaineisto on konteksti- ja tilannesidonnaista. Siitä syntyy se pulma, että tutkittavat saattavat puhua haastattelutilanteessa toisin kuin jossakin toisessa tilanteessa. Tutkimustarkoituksia varten haastattelu on ymmärrettävä systemaattisena tiedonkeruun muotona. Sillä on tavoitteet, ja sen avulla pyritään saamaan mahdollisimman luotettavia ja päteviä tietoja (Mts. 202-203).

Avoimen kysymyksen kohdalla koin tutkijana roolini haasteelliseksi, jotta en tarkentamalla vastauksia tai lisäkysymyksillä toisi liikaa esille omaa vuorohoidon johtajana saamaani kokemusta tai omia asenteitani. Tiedostin asian etukäteen, ja yritin välttää vastausten ohjailua. Joihinkin tulkintoihin voi olla vaikutusta omalla työkokemuksellani. Kuitenkin voin todeta, että saamani vastaukset ovat hyvin yhteneväisiä muiden vuorohoidon kollegoiden kanssa käytyjen keskustelujen kanssa mm. vuorohoidon seminaareissa. Kuitenkin Hirsjärven ym.(1996, 202) mukaan: tulosten yleistämisessä ei pidä liioitella.

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Vuorohoidon määrittely

Kunnat, joilla vuorohoidon linjaukset on tehty, ovat määritelleet vuorohoidon tapahtuvan kello 18.00 -6.00 välillä ja/tai viikonloppuhoitona. Muuramessa (yksityisellä tuottajalla) ja Toivakassa ei varsinaisesti vuorohoitoa ole ajallisesti määritelty.

Kunnissa, joissa on tehty linjaukset, todetaan, että vuorohoitoa tarjotaan vanhemman työn tai opiskelun vuoksi, ja vuorohoitoon ei ole subjektiivista oikeutta. Myös muissa kunnissa järjestämisen edellytyksenä ovat samat perusteet. Toivakassa vuorohoitoa tarjotaan vanhempien työvuorojen perusteella, joskin niitä ei aina ole saatavissa ennen hoidon alkua.

Karstula, Saarijärvi ja Jämsä tarjoavat vuorohoitoa (myös ympärivuorokautista hoitoa) pienille koululaisille (1-2 luokkalaisille, Saarijärvellä yöhoitoa myös 3-luokkalaisille). Jämsässä vuorohoitoa järjestetään 1-2-luokkalaisille tietyillä perusteilla esim. jos vanhempi on yksinhuoltaja. Muissa kunnissa ei tarjota palveluja koululaisille.

5.2 Vuorohoidon järjestämistapa

Kahdessa kunnassa ympärivuorokautinen hoito on järjestetty ryhmäperhepäivähoidossa; Karstulassa ja Toivakassa. Muut kunnat ovat järjestäneet vuorohoidon päiväkodeissa. Saarijärvellä oli vasta aloitettu ympärivuorokautinen hoito päiväkodissa. Aikaisemmin toiminta oli järjestetty ryhmiksessä. Päiväkodin johtaja koki haasteena toiminnan suunnittelun ja kehittämisen. Laukaassa ja Muuramessa olivat vuorohoitopalvelut alkaneet 2009 vuoden puolella tutkimukseen osallistuneen johtajan yksikössä. Tästä voisi päätellä, että päiväkotitoimi olisi kunnissa mielletty parhaimmaksi vaihtoehdoksi järjestää vuorohoitoa.

Ryhmiksissä on poikkeava henkilöstörakenne verrattuna muihin tutkimukseen osallistuneisiin päiväkoteihin. Lastentarhanopettajia ei ole yksikössä töissä, vaan toiminnasta vastaavat lastenhoitajat ja perhepäivähoitajat. Muissa vuorohoitoa tarjoavissa yksiköissä on taas enemmän lastenhoitajia kuin lastentarhanopettajia. Mielenkiintoista olisi tehdä kysely, millaisia vuoroja lastentarhanopettajat tekevät, ja poikkeavatko ne missään suhteessa lastenhoitajien työvuoroista. Yleensä lastenhoitajat tekevät ympärivuorokautisissa päiväkodeissa yövuorot. Poikkeuksena voivat olla henkilökunnan sairaus- ja vuosilomat.

5.3 Vuorohoidon linjaukset

Kymmenestä kunnasta Hankasalmella, Jyväskylällä, Jämsällä ja Äänekoskella on laadittu vuorohoitoa koskevat linjaukset, jotka on lautakunta hyväksynyt.

Saarijärvellä ei ollut tutkimushetkellä tehty linjauksia, mutta ne on tehty haastattelun jälkeen. Kaupungin sivistyslautakunta hyväksyi vuorohoidon linjaukset 14.4.2010.

Karstula on suunnittelemassa linjauksia muutaman lähikunnan kanssa. Yhteistyötä aiotaan tehdä ainakin Äänekosken kanssa, jolla on jo omat vuorohoidon linjaukset.

Muissa kunnissa vuorohoito määritellään palvelusopimuksen yhteydessä. Toivakassa perheen tulee toimittaa työnantajalta työvuorot, jolla voidaan todentaa vuorohoidon tarve. Muuramessa vuorohoito järjestetään ostopalveluna yksityiseltä päivähoidon tuottajalta, jolla vuorohoidon perustana ovat vanhempien työvuorot.

Muuramen kunta tarjoaa vuorohoitoa vanhemman työstä tai opiskelusta johtuvan tarpeen mukaan ostopalveluna yksityiseltä palveluntuottajalta.

Vuorohoidon linjauksiin on kaikilla kirjattu, että vanhemman vapaa-, loma- tai sairaspäivinä ei tarjota vuorohoitoa. Perustelluista syistä (ei määritelty) lapsi voi tulla hoitoon klo. 8.00- 15.00 välisenä aikana. Hankasalmen linjauksiin tätä kohtaa ei ole kirjattu.

Ympäri vuorokautista hoitoa tarjosi haastateltavien johtajien yksiköistä kuusi.

Toivakassa ja Muuramessa ei ole vielä perheillä ollut tarvetta yöhoitoon, mutta yksiköissä ovat valmiudet järjestää lapsille ympäri vuorokautista hoitoa.

Äänekosken kaupungin vuorohoidon linjaukset on hyväksytty

perusturvalautakunnassa 25.11.2009. Linjausten määrittämisen osalta on oltu yhteydessä Jyväskylän ja Jämsän vuoropäiväkoteihin, ja lisäksi on selvitelty verrokkikuntien käytäntöjä.

Hankasalmella on linjaukset hyväksytty sosiaali- ja terveyslautakunnassa 15.5.2007 ja ne noudattelevat Jyväskylän päivähoidon

seudullisia vuorohoidon linjauksia. Jyväskylän vuorohoidon linjaukset ovat toimineet siis muutaman kunnan linjausten pohjana ja ohjenuorana. Siihen on vaikuttanut suurelta osin seudullinen päivähoidon yhteistyö kuntien välillä.

5.4 Lapsiryhmät ja henkilökunta

Kunnat ovat resurssoineet henkilökuntaa vuorohoitoon melko samalla tavalla suhteutettuna lapsimäärään yksiköissä. Keskinäistä vertailua vaikeuttaa se, että osassa vuorohoitoyksiköissä oli samaan aikaan myös hoidossa päivälapsia. Näiden lasten hoitoaika sijoittuu pääsääntöisesti klo. 6.30 – 17.00 aikavälille. Johtajat kertoivat, että lasten lukumäärä vaihtelee toimintakauden aikana, koska osalla asiakkaita on määräaikaista työsopimuksia ja vuorohoidon tarve loppuu. Sama perhe voi tulla uudelleen asiakkaaksi esim. puolen vuoden kuluttua. Myös kausityöllistyminen näkyy vuorohoidossa; kesäaikaan laivayhtiöt palkkaavat työntekijöitä, ravintolat ja kaupan ala tarvitsevat sijaistamaan henkilökuntaa lomien ajaksi jne.

Tutkittua tietoa ei ole, mutta on esitetty, että päivälasten sijoittaminen vuorotaloon, voisi rytmittää vuorolasten arkea, ja mahdollistaa kiinteämpien kaverisuhteiden luomista.

Vuorohoitoyksiköissä käy ns. päivätaloista lapsia ”keikalla”, kun perhe tarvitsee satunnaisesti vuorohoitoa työn tai opiskelun johdosta. Keikkalasten asema ei tullut tutkimuksessa esille, mutta voisi olla syytä miettiä, miten keikkalaisuutta voisi kehittää näiden lasten ja perheiden näkökulmasta.

Jyväskylässä ja Jämsässä (ympärivuotokautinen yksikkö) on vuorohoitoyksiköissä käytettävissä varahenkilö sijaistamaan vakinaisten ryhmässä toimivien työntekijöiden poissaoloja. Varahenkilöt eivät olleet resursoitu vain vuorohoitoon, vaan toimivat tarvittaessa johtajan päivähoitoalueeseen kuuluvissa muissa yksiköissä. Haastattelussa tuli kuitenkin esille, että yleensä varahenkilö oli vuorotalossa, ja muissa toimipisteissä tehtiin muita henkilöstö- ja työaikajärjestelyitä.

Vuorohoitoon saatiin palkata sijaisia tarpeen tullen, mutta sijaisten palkkaamiseen tuli olla painavat syyt. Usein ensisijaisesti henkilökunnan poissaoloja järjesteltiin muuttamalla työntekijöiden omia työvuoroja; tehtiin pitempää työpäivää ja

vaihdettiin vuoroja. Kahdesta kunnasta johtaja kertoi, että henkilökunnan vuosilomien ajaksi ei yleensä saa palkata sijaisia.

5.5 Johtajien kokemat haasteet työssään

Tutkimuksessa tuli esille, että johtajat ovat samojen asioiden edessä, puhutaan sitten vuorohoitoyksiköistä tai ympärivuokautisista yksiköistä. Yksiköissä mietitään vuorohoidon arkeen liittyviä asioita lapsen, perheen ja työntekijöiden kannalta. Ympärivuorokautisessa toiminnassa on vielä enemmän haasteita ja erityispiirteitä, koska yksikön aukioloaika on jatkuvaa ja lasten hoitoaikamuutoksilla voi olla suuria vaikutuksia toiminnan järjestelyihin. Etenkin, kun puhutaan pienten kuntien pienistä yksiköistä. Tutkimukseen osallistuneissa kunnissa on yöhoito keskitetty yhteen yksikköön, mutta kunnan alueella voi olla avoinna yksiköitä, jotka tarjoavat iltahoitoa ympärivuorokautisen hoidon rinnalla.

Kaikissa haastatteluissa tuli esille, että päivähoitolakiin kaivattaisiin uudistusta. Vanhentunut laki ei tunne vuorohoitoa käsitteenä tai edes sitä, kenelle ja millä perusteilla sitä kunnan tulee järjestää. Niissä kunnissa, joissa vuorohoitoon oli tehty omat linjaukset, koettiin asia johtajuutta tukevana järjestelynä.

Osa johtajista koki olevansa ”portin vartijoita” asiakasperheiden suhteen; linjauksia kyseenalaistetaan, ja niihin joudutaan palamaan arjessa usein vanhempien kanssa käytävissä keskusteluissa.

Ympärivuorokautisten yksiköiden johtajista neljä koki jatkuvan hoitoaikamuutos keskustelun ja niihin vastaamisen välillä uuvuttavana ja työaika paljon vievänä. Lasten hoitoaikamuutoksista aiheutuvat henkilökunnan työaikajärjestelyt koettiin haasteellisina. Lisäksi kolme johtajaa oli pohtinut sitä, että kuka voi päättää miten nopeasti näihin muutoksiin tulee vastata. Tällä hetkellä päiväkodin johtaja hyväksyy muutokset ja järjestää ne pääsääntöisesti muuttamalla työntekijöiden vuoroja. Johtajat kyllä tiedostivat sen, että perheen arki hankaloituu, jos muutoksiin ei voida vastata.

Linjaukset olivat neljällä johtajalla tukena arjen ratkaisuisissa, mutta johtajat tiedostivat myös perheiden arjen hankaluudet lasten hoitojärjestelyiden osalta. Yleensä muutokset eivät olleet vain yksittäisen perheen tarpeita, vaan samaan aikaan saattoi tulla useamman perheen lasten hoitoaikoihin muutoksia. Etenkin yöhoidon järjestelyt koettiin hankalina, jos yöhoitoa ei ollut varattu etukäteen. Yhdelle lapselle järjestettävä yöhoito tarkoittaa yhden työntekijän varaamista yötyöhön. Näin ollen työntekijällä on viikolla vapaata, jolloin hän on poissa henkilöstövahvuudesta, kun lapsia on paikalla eniten. Usein nämä järjestelyt johtuivat vanhemman keikkatyöstä, joka vanhemmallakaan ei ollut aikaisemmin tiedossa.

Jämsässä on muista haastatteluun osallistuneista kunnista poikkeava järjestely lasten hoitoaikamuutoksiin liittyen. Siellä on sovittu linjauksissa, että jos lapsen hoitoaikamuutos tapahtuu viittä vuorokautta ennen tarvetta, muutos järjestetään. Myöhemmin esille tulevia muutoksia ei sitouduta järjestämään. Yöhoidon kalleus liittyen yhden tai kahden lapsen yöhoidon järjestelyihin on laittanut kunnat miettimään yhteistyötä ympärivuorokautisen hoidon osalta. Tämä on johtanut keskittämiseen joko kunnan sisällä tai seutuyhteistyönä.

Vakinaisten työntekijöiden saatavuutta ei koettu ongelmana neljässä kunnassa. Osittain siihen vaikutti se, että kunnissa oli juuri tehty vuorohoidon järjestelyt uudelleen ja saatu motivoitunut ja vuorohoitoon sitoutunut henkilökunta. Sijaisia koettiin olevan hankala saada muissa yksiköissä, etenkin ympärivuorokautisen yksikön johtajat kokivat sen haasteena. Pidemmällä aikavälillä olisi mielenkiintoista seurata henkilökunnan saatavuutta sekä vuorohoitoon että ympärivuorokautiseen yksikköön.

Neljä johtajaa koki haasteena toiminnan järjestämisessä sen, miten saada eri aikoihin tulevat lapset mukaan ryhmän toimintaan, ja kuinka aikuisilla olisi riittävästi aikaa kohdata näitä lapsia; lapsia tulee ja menee eri vuorokauden aikana. Tähän liittyen työvuorojen suunnittelussa koettiin haasteena juuri se, että miten saada henkilöstön määrä riittämään suhteessa lapsiin eri vuorokauden aikoina.

Etenkin silloin, kun lasten hoitoaikoihin tuli yllättäviä muutoksia vanhempien työvuoroista johtuen. Muutoksia tehtäessä tulee aina tarkistaa lain määrittämä suhdeluku aikuisten ja lasten välillä.

Vuorohoidon sisällöllisen kehittämisen koki tällä hetkellä haasteena kolme johtajaa; kuinka saadaan luotua lapsille päivästrukturi, ja miten toiminnan suunnittelussa ja järjestämisessä huomioitaisiin lasten erilaiset hoitoajat.

Osa johtajista toi esille huolensa henkilökunnan jaksamisesta muuttuvien tilanteiden ja vaihtelevien työvuorojen keskellä. Hoitoaikojen peruutukset ja muutokset koettelevat henkilökunnan oman työn ja arjen suunnittelua. Myös johtajan oma jaksaminen mietitytti kahta johtajaa. Vertaistukea ja yhteisiä tapaamisia johtajien kesken kaipasi kolme johtajaa. Useissa kunnissa on vain yksi vuorohoidon johtaja, jolla ei siis ole oman kunnan sisällä jakamassa vuorohoidon arjen asioita. Moni johtaja koki, että muilla päiväkodin johtajilla ei ole vuorohoidon johtamisesta riittävää tietoa; vuorohoidon johtamisessa on omat erityispiirteet, joita tulisi tuoda enemmän esille muille johtajille. Kaksi johtaja toi esille myös sen, että päättäjien olisi hyvä olla myös tietoisia oman kunnan vuorohoidon linjauksista.

Lasten hoitoaikoja saatiin vanhemmilta eri kunnissa vaihtelevasti. Viidessä kunnassa koettiin, että vanhemmat toimittivat lasten hoitoajat pääsääntöisesti hyvin määrääikaan mennessä. Muissa kunnissa hoitoaikoja joudutaan soittamaan ja kyselemään vanhemmilta usein. Yksi yksityinen toiminnan järjestäjä kaipasi oman kunnallisen päivähoidon käyttämää Effic-päivähoito-ohjelmaa, joka mahdollistaa lasten hoitoaikojen ilmoittamisen sähköisesti.

Kymmenestä johtajasta/vastuuhenkilöstä kolme työskentelee johtajan tehtävien lisäksi lapsiryhmässä. Muut ovat joko hallinnollisia johtajia tai toimivat kunnassa päivähoidon vastaavan tehtävissä. Lapsiryhmässä toimivat johtajat kokivat haasteena jakaa työaikansa johtajan ja lastentarhanopettajan työtehtävien kesken.

Kaksi johtajaa oli miettinyt, että olisiko vanhemmilla mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihinsa siten, että lapsella ei olisi yöhoidon tarvetta. Yksinhuoltajana olevalla vanhemmalla ei tätä mahdollisuutta kuitenkaan ole. Usein yöhoitoa tarvitsevat lapset olivat alle 3-vuotiaita.

Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että ns. pätkätyö näkyy selkeästi vuorohoidossa. Välillä lapsia on paljon ja sitten voi olla hiljaisempia aikoja. Yleensä vuorohoitoyksiköissä on lapsia kirjoilla enemmän kuin normaalisti auki olevissa päiväkodeissa; vuorohoidossa kaikki lapset eivät ole yhtä aikaa paikalla liittyen vanhempien erilaisiin työaikoihin ja viikkovapaisiin.

Haastatteluissa tuli myös esille, että päiväkotien perinteisestä aukioloajasta aikavälillä klo. 6.30 -17.00 on ns. päivätalojen vaikea joustaa. Tähän kaivattiin uudelleen arviointia ja omien asenteiden tarkastelua. Vanhempien työajat eivät nykyisin aina sijoitu näiden aukioloaikojen välille.

Haastateltavien vastauksia vertailtaessa johtajan toimiessa kunnallisella tai yksityisellä sektorilla ei tässä tutkimuksessa ollut merkitystä. Yksityinen palveluntuottaja noudatti kunnan linjauksia, jos niitä kuntaan oli laadittu. Yksityisellä sektorilla toimivat johtajat eivät kertoneet, että tekisivät yhteistyötä muiden kuntien vuorohoidon johtajien kanssa, kuten kunnallisella puolella osa johtajista oli tehnyt. Tämä asia ei tullut yksityisellä palvelun tuottajalla toimivien johtajien osalta haastattelussa esille. Kunnallisen puolen vuoropäiväkodin johtajat olivat olleet yhteydessä muiden kuntien johtajiin, joilla on vuorohoitoa palvelualueellaan.

6. POHDINTA

Vuorohoidon johtamisessa on erityispiirteitä, jotka poikkeavat muusta päivähoidon johtamisesta. Sen tiedostamiseen tulisi tehdä enemmän töitä, ei pelkästään johtamisen tasolla, vaan myös henkilöstön osalta. Tältä osin myös palkkausta tulisi kunnissa, myös yksityisellä sektorilla, kehittää ja tarkastella.

Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että nykyinen päivähoitolaki ei tällä hetkellä tue vuorohoidon johtamista. Johtaja joutuu tekemään hyvinkin nopeasti ratkaisuja eri perheiden kohdalla, tukenaan oma kokemus ja muu työyhteisö. Enenevässä määrin lähikuntien johtajat tekevät yhteistyötä saadakseen tukea omille ratkaisuilleen. Johtajat kokivat myös tekemässään haastattelussa kunnan omat linjaukset/ ohjeet vuorohoidolle omaa työtä helpottavana ja toimintaa tukevana ratkaisuna. Myös poliittisten päättäjien olisi hyvä tiedostaa kunnassa tehdyt linjaukset, jotka ovat lautakunnassa hyväksytyt.

Vuorohoito, yhtenä päivähoidon palvelumuotona, haastaa kuntia kehittämään tämän osa-alueen toimintaa sekä järjestämistä. Talouden vakauttaminen ja säästötoimet koskettavat koko kunnan palvelusektoria, myös päivähoitoa. Tästä syystä myös vuorohoito tarvitsee tulevaisuudessa selkeitä linjauksia ja ohjeita myös valtakunnan tasolla; nykyistä päivähoitolakia tulisi uudistaa pikimmiten vastaamaan vuorohoidon tarpeita. Kirjavat käytännöt palvelujen osalta eivät voi olla asiakkaiden tai kuntien etu. Tutkimukseen osallistuneet johtajat pitivät tätä lain uudistusta todella tärkeänä koko vuorohoidon kannalta. On ihmetelty, miksi tältä osin päivähoitolakiin ei saada muutosta, vaikka asia on ollut julkisesti esillä useampaan otteeseen.

Julkinen keskustelu keskittyy yleensä aikuisten vuorotyön ongelmiin, mutta haasteena olisi myös tuoda esille lapsen asema yhteiskunnan muutoksessa. Opinnäytetyöni myötä saimme muutama Jyväskylän kaupungin vuoropäiväkodin johtaja tavata vuorohoidon merkeissä lapsiasiavaltuutettu Maria-Kaisa Aulan. Saimme kertoa, miten lapsen arki näyttäytyy vuorohoidossa lasten vanhempien työskennellessä epätyypillisissä työvuoroissa. Päätöksenteossa ei ole otettu huomioon riittävästi lapsen näkökulmaa. Lapsiasiavaltuutettu Maria-Kaisa Aula on myös ottanut kantaa Pohjolan Sanomiin (9.5.2010) kirjoittamassaan artikkelissa vuorohoitoon. Hän kirjoittaa, että päivähoitolaki on työntajien kannalta helppo ratkaisu, jolla he voivat siirtää työntekijöidensä lasten arjen järjestelyt julkisen vallan kontolle. Työntekijän oletetaan olevan välittömästi käytettävissä. Vanhemmat ja etenkin yksinhuoltajat joutuvat vaikeiden valintojen eteen: Ottaako vastaan

työpaikka, jossa lapsi on vietävä illaksi tai yöksi hoitoon. Lisäksi hän toteaa, että 24/7-ajattelu etenee työelämässä. Lapsen etu on otettava työmarkkinapöydissä puheeksi. Muutoksia tarvitaan sekä työnantajien toimintatavoissa, vanhempien asenteissa että kuntien ja valtion toimissa.

Tarvittaisiin siis enemmän julkista keskustelua yhteiskunnan muuttuessa palvelujen osalta 24-tuntia – 7-päivää viikossa avoinna olevaksi toiminnaksi. Olisi syytä tarkastella, miten työpaikoilla olisi mahdollista kehittää eri järjestelyitä, joilla voitaisiin vaikuttaa pienten lasten vanhempien vuorotyöhön, ja millaisia ratkaisuja sekä valintoja perheillä olisi mahdollisuus tehdä.

Osa tutkimukseen osallistuneista johtajista toi esille tarpeen verkostoitumisesta. Vertaistuki niin johtajille kuin työntekijöille mahdollistaisi eri alueiden osaamisen ja kokemusten jakamisen yhteisessä foorumissa. Jyväskylän kaupungissa toimii oma vuorohoidon työryhmä, jonka muodostavat vuorohoidon johtajat. Työryhmän vetäjänä toimii yksi päiväkodinjohtaja. Ryhmän tehtävänä on kehittää kaupungin vuorohoitoa sekä toiminnallisesti että määrällisesti. Yhtenä tärkeänä tavoitteena ryhmällä on ollut järjestää vertaistapaamisia niin henkilökunnalle kuin johtajille. Etenkin työntekijät ovat toivoneet säännöllisiä tapaamisia, joissa arjen asioita voidaan tuoda esille ja keskustella niistä yhdessä. Tilaisuuksiin ei pääse valitettavasti osallistumaan koko työyhteisö, mutta työryhmän tavoitteena on järjestää tilaisuus, johon mahdollistettaisiin useamman työntekijän osallistuminen.

Tutkimukseni haastattelussa yksi johtajista toi toiveensa esille, jossa näiden lähikuntien vuorohoidon johtajat voisivat kokoontua ja vaihtaa mielipiteitä vuorohoidon arjesta. Jyväskylän kaupungin vuorohoidon työryhmä on järjestänyt vertaistapaamisen syksyn 2010 aikana. Tässä tilaisuudessa tuli hyvin esille, että yhteisiä tilaisuuksia kaivattaisiin jatkossakin; kaksi kertaa vuodessa olisi sopiva määrä. Jatkotapaaminen keväälle 2011 on sovittu ja paikkana on Äänekoski.

Kuntien laajempi yhteistyö vuorohoidon kehittämisessä olisi hyvä tulevaisuuden tavoite, jos valtakunnan tasolla ei päivähoitolakiin saada muutosta.

Mielenkiintoista olisi seurata, onko kuntien yhteistyöllä vaikutusta valtakunnan tasolla saada uudistuksia aikaan vanhentuneeseen lakiin. Päivähoidon järjestäminen kokonaisuudessa on kunnille suuri menoerä, joten näin ollen voisi ajatella, että ajatus herättäisi kiinnostusta. Yhteiskunnallisesta näkökulmasta vuorohoitoa ei voida tarkastella vain kuntien päivähoidon palvelujärjestelmän kautta. Kuten lapsiasiavaltuutettu Aula artikkelissaan tuo esille, myös työnantajia tulisi ottaa neuvotteluihin mukaan ja miettiä yhteistyössä erilaisia ratkaisuja perheiden osalta.

6.1 Käytännön johtamisen ja kokemuksen näkökulmasta omia kehittämisajatuksia

Oman johtamisen ja käytännön kokemuksen kautta näkisin neljä keskeistä asiaa, joihin voitaisiin jatkossa kiinnittää enemmän huomiota vuorohoidon toiminnan kehittämisessä.

Yhtenä keskeisenä teemana olisi työvuorojen suunnittelu. Vuorohoitoyksiköissä henkilökunnan työvuorot laaditaan lasten hoitoaikojen perusteella. Työvuorojen laadinnan ajankohta vaihtelee kuntien välillä tai jopa kunnan sisällä. Omassa yksikössäni henkilökunnan työvuorot laaditaan tiistaiaamuna ja työntekijöillä on keskiviikkoamuna tiedossa seuraavan viikon työvuorot. Usein käy niin, ettei listan laatijalla ole kaikkien lasten hoitoaikoja, vaikka ne tulisi toimittaa päiväkotiin maanantai-iltaan klo. 18.00 mennessä kirjallisesti, puhelimitse tai sähköpostilla. Aina puuttuu lasten hoitoaikoja, joita henkilökunta joutuu soittamaan oman työn ohessa.

Työvuorojen laadinnan lähtökohtana tulisi olla toiminnan järjestelyt lapsiryhmässä sekä päivähoitolaki, joka määrittää lasten ja aikuisten suhdelukua.

Se miten vuoro- ja ympärivuorokautisissa yksiköissä työntekijät kiertävät erilaisia työvuoroja, on hyvin kirjavia käytäntöjä. Tästä syystä työyhteisöissä tulisi keskustella, mitkä asiat määrittävät työvuorojen kiertoa ja kenen näkökulmasta asiaa katsotaan:

työntekijöiden (työhyvinvointi) vai asiakasperheen, lapsen. Laatukriteerejä määriteltäessä on hyvä selkiyttää linjausta tältä osin. Olisiko hyvä tukeutua jo olemassa oleviin tutkimustuloksiin ja käytännön kokemuksiin muista yksiköistä.

Useimmissa vuorohoito- ja ympärivuorokautisissa yksiköissä työvuorjen laadinta tehdään yleensä Titania-työaikajärjestelmä ohjelmalla. Ohjelma perustuu KVTES:iin (Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus). Henkilökunnan työajat suunnitellaan ja toteutuneet työajat kirjataan ohjelmaan.

Henkilöstöjohtamisen kannalta työvuorojärjestelmässä olisi kehitettävää se, että johtajalla olisi mahdollisuus sopia yksikön työntekijöiden kanssa erilaisista käytännöistä liittyen mm. työaikahyvitysjärjestelmään. Pääsääntöisesti työtunnit tulee tasoittaa sovitun tasoittumisjärjestelmän sisällä, mutta käytännössä sitä on välillä vaikea toteuttaa. Tämä tarvitsee joustavampaa ja pitkäkestoisempaa tapaa suunnitella työntekijöiden työaika. Työantajan ja työntekijöiden välille voitaisiin tehdä sopimus, jossa työntekijän aikahyvitykset voitaisiin sijoittaa ns. aikajemmaan. Täältä voitaisiin käyttää kertyneitä tunteja sovitusti sellaisina aikoina, kun se päiväkodin toiminnan kannalta olisi järkevää. Myös työntekijä voisi käyttää tarvittaessa tunteja aikajemmasta. Säännöt tulisi sopia työyhteisössä kirjallisesti. Johtajalle annettaisiin enemmän vastuuta ja päätösvaltaa toteuttaa työyhteisössä aikajemmajärjestelmää. Tämä mahdollistaisi joustavasti sen, että peruuntuneiden lasten hoitojärjestelyiden vuoksi työntekijä voisi ottaa järjestelmästä johtuvat työtunnit näin halutessaan. Tämä toisi joustavaa työajankäyttöä vuorotaloihin.

Tutkimuksen tuloksissa Liikaluoma (2007,55) tuo esille, että esimerkiksi työaikajoustojen kehittäminen edelleen helpottaisi kaikkien työntekijöiden työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista ja lisäisi työssä viihtymistä. Jos näyttäisi, että tunteja alkaa keraantya kohtuuttomasti, niin johtajalla olisi työantajan edustajana mahdollista laittaa osa toteutuneista tunneista maksuun. Näin välttyttäisiin siltä, että tunteja alkaisi keraantya työntekijöille suuria määriä.

Lasten hoitoaikamuutoksiin vastaaminen on yksi johtamisen pulmatilanteita. Kuinka usein voidaan vastata muutoksiin ja millä aikavälillä? Tarvitaan yhteinen selkeä ohje kunnan sisällä koskemaan kaikkia esimiehiä siitä, että miten näissä tilanteissa toimitaan. Tällä hetkellä pyritään vastamaan perheiden tarvittaviin muutoksiin, mutta aina ei voida näitä toteuttaa.

Toisena kehittämisen näkökulmana olisi työhyvinvointi työaikajärjestelyjen osalta. Työntekijöiden hyvinvointia voidaan tukea mahdollistamalla erillisten vapaa- ja lomapäivien viettäminen oman toiveen mukaan. Työyhteisöissä voidaan sopia oma tapa siitä, miten nämä toiveet voitaisiin huomioida. Omassa vuorohoitoyksikössäni on työntekijöillä ns. toivevihko, johon he voivat kirjata omia toiveita edellä mainituista asioista sekä myös työvuorosta. Kaikilla työntekijöillä on tiedossa ja kirjallisesti sovittu, että toisen henkilön toiveet vaikuttavat usein myös omiin työaikajärjestelyihin. Kun siihen on sitouduttu, niin se mahdollistaa sovitut järjestelyt. Mäkipeska ja Niemelä (2005, 33) toteavat, että tiedon on oltava paitsi oikeaa myös riittävän kattavaa, jotta osapuolet voivat ymmärtää sopimuksen ja sen kohteena olevan todellisuuden samalla tavalla voidakseen sitoutua siihen. Kun sopimus pitää käytännössä ja kaikkia osapuolet antavat siihen oman parhaan mahdollisen panoksensa, syntyy myös keskinäinen arvostus ja kunnioitus. Kun henkilökunta kokee voivansa vaikuttaa omiin työvuoroihinsa, niin sillä on merkitystä henkilön työhyvinvointiin. On syytä kuitenkin muistaa, että työajat tulee suunnitella toiminnan mukaan.

Osallistuva suunnittelu on hyvä tapa kehittää toimivia työaikatratkaisuja. Vaikutusmahdollisuuksien ja vastuullisuuden lisääntyminen merkitsee yleensä työmotivaation ja sitoutumisen lisääntymistä sekä henkisen hyvinvoinnin kasvua. Osallistuvalla työaikojen kehittämisellä on myönteinen vaikutus siihen, miten oikeudenmukaisena työpaikalla saatua kohtelua pidetään (Työaikojen kehittämisen malli 2010.)

Kolmantena näkisin asiakkuudet kehittämisen painopisteenä vuorotaloissa. Palautteissa vanhemmille laatua on juuri se, että lapsen vuorotalo mahdollistaa lapsen hoitoaikamuutokset. Tästä johtuen kunnissa olisi selvitettävä, miten näihin muutoksiin tulisi vastata ja, että ne olisivat myös asiakkaan sekä työntekijöiden tiedossa. Tutkimushaastattelussa Jämsässä oli linjauksiin selkeästi laadittu, millä aikavälillä kunnassa sitoudutaan hoitoaikamuutoksiin. Malli voisi olla yksi kehittämisajatus koskien useampaa kuntaa, joissa kipuillaan asian kanssa. Lakien (päivähoitolaki, työaikalaki) osalta tulisi myös asiaa tarkastella; syntykö ristiriitaa kahden lain tulkinnassa, ja mikä olisi oikea ratkaisu eri näkökulmista katsottuna. Henkilöstön osalta tulee aina tarkastaa, että muutosta tehtäessä toteutetaan päivähoitolain asettamia pykälä ja ohjeita.

Työelämässä tulisi kehittää erilaisia työaika toimintamalleja, joilla tuettaisiin pienten lasten vanhempien työssäkäyntiä. Osa-aikatyön kehittäminen, päivätyöhön mahdollistaminen vanhemmalle, jolla on esim. alle 3-vuotias lapsi, työpaikoilla työvuoroihin liittyvistä pelisäännöistä sopiminen ja osaamisen lisäämistä työvuorojen laadinnassa.

Pienten koululaisten vuorohoitojärjestelyt ovat kuntien päätettävissä. Kuten tutkimuksessani tuli esille, kaikissa kunnissa ei tarjota vuorohoidon palveluja tälle ikäluokalle. Saatua tietoa voisi hyödyntää tekemällä laajempi tutkimus siitä, miten muissa kunnissa on tätä palvelua perheille järjestetty ja millä perusteilla.

Vuorohoitoon tulee yleensä asiakasperheitä kunnan eri asutusalueilta. Näin ollen yhteistyökumppaneita saattaa olla useita. Neljäntenä kehittämisajatuksena näkisin vuorohoidon oman tai vuorohoitoon perehtyneen perhe-/sosiaalityöntekijän. Vanhemmalle olisi helpompaa hakea apua ja sopia keskusteluaika, kun työntekijän voisi tavata tutussa ympäristössä ja mahdollisuuksien mukaan muuna aikana kuin vain kahdeksasta kolmeen. Samoin henkilökunnalla ja johtajalla olisi tuki ja konsultointi mahdollisuus pulmatilanteissa. Yhteistyö päiväkodin kanssa olisi sujuvampaa ja helpottaisi yhteistyökumppaneiden määrää. Myös molemminpuolinen

tuntemus olisi etu ja hyöty kaikille osapuolille. Se vaatisi resurssien kohdentamista sosiaalityössä eri tavalla, ja työntekijän perehtyneisyyttä vuorohoidon ja vuorotyötä tekevien perheiden arkeen. Samalla voisi ajatella myös yhteistyön tiivistämistä neuvolan työntekijöiden kanssa lisäämällä heidän tietoisuuttaan vuorohoidon arjesta niin vanhempien kuin lasten näkökulmasta.

Yhteistyö yli kuntarajojen koetaan mahdollisuutena jakaa vuorohoidon arkea niin työntekijöiden kuin johtajien kesken. Kehitettävää näkisin yhteistyössä sen, että yksityinen sektori saataisiin tähän mukaan. Kuten tutkimuksessa kävi ilmi, niin kunnallisen puolen johtajat toivat esille, että yhteistyötä oli tehty ja tehdään edelleen yli kunta rajojen. Muiden kokemukset ja näkemykset koettiin arvokkaina, kun kehitetään ja rakennetaan oman kunnan vuorohoitoa. Siitä esimerkkinä mm. seutuyhteistyö vuorohoidon linjausten osalta.

6.2 Jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyölläni toivon tuovani esille vuorohoidon johtamisen haasteita ja erityispiirteitä sekä lain uudistamisen välttämättömyyden. Tämän tapaista selvitystyötä kuntien vuorohoidosta ei tiettävästi ole tällä hetkellä tehty. Toivon tutkimukseni avaavan uusia tutkimusaiheita vuorohoidon osalta. Mielenkiintoista olisi selvittää jatkotutkimuksella, kuinka vuorohoitoon on saatu rekrytoitua sekä uusia työntekijöitä että sijaisia, ja kuinka moni työntekijä olisi valmis tekemään töitä vuorohoidon johtajana. Tutkimushetkellä muutamassa kunnassa oli tehty vuorohoidon osalta muutoksia, ja niissä johtaja koki saaneensa motivoituneita työntekijöitä. Tilanne voi muuttua tulevaisuudessa. Henkilökohtaisesti koen johtajana, että sijaisten saaminen on jo nyt ongelma. Voisiko palkkauksen kehittämisessä olla mahdollisuus houkutella työntekijöitä muusta päivähoidosta vuorohoitoyksiköihin töihin. Myös loma-aikojen mahdollistaminen enemmän työntekijöiden toiveiden ja tarpeen mukaan saattaisi olla yhtenä kannustimena vuorohoidossa työskenteleville. Kunnilla voi olla päivähoidossa erilaisia keskitettyjä loma-aikoja määrittämässä henkilökunnan lomasuunnittelua esim. koululaisten

loma-ajat. Henkilökunnan loma-aikana tulisi johtajalla olla mahdollisuus palkata sijainen tarpeen vaatiessa, jotta erilaiset loma-aikajärjestelyt onnistuisivat.

Lisäksi voitaisiin tutkia, onko vuorohoidolla (etenkin ympärivuorokautisella hoidolla) vaikutusta lapsen tunne-elämän kehitykseen ja alle-3vuotiailla heidän kiintymyssuhteisiin. Perheiden erotilanteiden merkitys yhdistettynä vuorohoitoon; ero lisää usein lasten sosiaalisten verkostojen määrää etenkin uusperheen näkökulmasta. Hollannissa tutkijat De Shipper, Tavecchio, Van IJendoor ja Linting (2003, 300-325) selvittivät kahdessa tutkimuksessa hoidon pysyvyyden, äidin stressin, lapsen luonteen ja lapsen sosio-emotionaalisen kehityksen vaikutusta epätyypillisinä hoitoaikoina (ilta- ja yöhoito). Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että lapset voivat paremmin, kun hoitosuhde oli pysyvä, hoitajat olivat tuttuja ja kaverisuhteet olivat pysyviä hoitopaikassa. Myös säännöllisillä arjen rutiineilla oli merkitystä. Hoitomuodolla, ilta- tai yöhoidolla tai sen määrällä, ei katsottu olevan merkitystä lapsen kehitykseen tässä tutkimuksessa.

Aiheestani ei ole tällä hetkellä tiettävästi tehty muita tutkimuksia, joihin voisin verrata saamiani tuloksia tai käytännön kokemuksia. Johtajuutta on tutkittu monesta näkökulmasta, ja teoria tietoa löytyy hyvin. Saadun tutkimustiedon hyödyntäminen vuorohoidossa on myös yksi osa johtajuuden kehittämistä. Pedagogiseen johtamisen rinnalle tarvitaan osaamista myös henkilöstöjohtamisessa. Etenkin, kun julkisessa keskustelussa puhutaan työurien pidentämisestä ja työhyvinvoinnin kehittämisestä. Ratkaisujen tekeminen hyvän asiakaspalvelun periaatteiden mukaan ja lapsen edun esille tuominen, on päivittäin toistuvaa "portin vartijana" olemista. Se on uuvuttavaa ja turhauttavaa aika ajoin, kuten tutkimustuloksissa käy ilmi.

Ylemmän johdon ja päättäjien tietoisuus vuorohoidon johtamisen erityispiirteistä ja tuki johtajuudelle on ensiarvoisen tärkeää nyt ja tulevaisuudessa. Päivähoitopalvelut nähdään yhteiskunnan toimintaa tukevana järjestelmänä, mutta eri palvelumuotojen kehittämisessä vuorohoidon osuus on jäänyt vähäiseksi. Kauppojen aukioloajat, ja yleensä palvelualojen aukioloaikojen laajentuminen, aiheutti eduskunnassa

voimakasta keskustelua. Kuitenkaan näiden päätösten vaikutusta mm. lasten hoitojärjestelyihin ei koettu niin merkittävänä kuin muut asiaan liittyvät ilmiöt. Yhteiskunnan muuttuessa, palvelujärjestelmä palvelee, mutta päivähoitolakiin ei muutos yletä. Olisiko seuraavan uuden eduskunnan ja hallituksen aika ottaa muutos haltuunsa ja toteuttaa kauan kaivattu kokonaisuudistus.

LÄHTEET

Ainasoja, T. 2008. Vuoropäiväkodin johtaminen on päivittäisen palapelin kokoamista. Lastentarha. Varhaiskasvatuksen ammattilehti 1/2008, 21-23.

Ainasoja, T. 2009. Pysyvä henkilöstö vuorohoidon kivijalka. Opettajalehti 13/2009, 14-16.

Asetus lasten päivähoidosta 16.3.1973. 6§ (21.8.1992/806)
<http://www.finlex.fi>

Aula, M-K., 2010. Mitä 24/7 yhteiskunta tarkoittaa lasten kannalta. Pohjolan Sanomat 9.5.2020.

De Shipper, J.C., Tavecchio, L. W. C., Van IJzendoorn, M. H & Linting, M. A, 2003. The relation of flexible child care to quality of center day care and children's socio-emotional functioning: A survey and observational study. Infant Behavior & Development, 26, 300-325

Erätuuli, M., Leino, J. & Yli-Luoma, P. 1994. Kvantitatiiviset analyysimenetelmät ihmistieteissä. Helsinki: Kirjayhtymä

Färkkilä, N., Kahiluoto, T. & Kivistö, M. 2005. Lasten päivähoidon tilannekatsaus. Syyskuu 2005. Sosiaali- terveysministeriön selvityksiä 2006:16.
http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?olderId=28707&name=DLFE-3762.pdf

Hannukainen, T., Kilpi, E., Nikiforow, R. & Slotte, S. 2006. Johtamisen kuntokoulu. Vuorovaikutuksella laadun läpimurtoon. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy

Helenius, A., Karila, K., Munter, H., Mäntynen, P. & Siren-Tiusanen, H. 2002. Pienet päivähoidossa. Alle kolmivuotiaiden lasten varhaiskasvatuksen perusteita. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö

Hermanson, E. 2007. Lapsiperheen oma käsikirja. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy

Hyyppä, M. T., 2005. Me-hengen mahti. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Jaakkola, J., Pulma, P., Satka, M. & Urponen, K. 1994. Armeliaisuus, yhteisöapu, sosiaaliturva. Suomalaisten sosiaalisen turvan historia. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy

Jouttimäki, R. 2008. Ihmisten johtaminen. Erilaisuuden johtamista. Lastentarha. Varhaiskasvatuksen ammattilehti 1/2008, s. 50 – 54.

Järvinen, P., T. 2009. Strategia ja sen todeksi eläminen arjessa. Luentosarja Jyväskylän kaupunki 8.9.2009. Päivähoidon yhteisen tulevaisuuden rakentaminen.

Kananoja, A., Niiranen, V. & Jokiranta, H. 2008. Kunnallinen sosiaalipolitiikka; osallisuutta ja yhteistä vastuuta. Juva: WS Bookwell Oy

Keikkatyöläisen arki. Artikkelit Ura-aren sivuilta. Viitattu 13.12.2010. <http://www.ksml./ura-rena.fi/tyonhaku/> artikkelit/open.php?id=93442&SESSID=viphvmmi

Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit. Avain organisaation kehittämiseen. Tallinna: Edita Publishing Oy

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY

Kröger, T. 2005, Hoivaköyhyys yksinhuoltajaperheissä: kenelle lastenhoito-ongelmat kasautuvat? Onko meillä malttia sijoittaa lapsiin? Toim. P. Takala. Helsinki: Edita Prima Oy, 206 -228

Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus 2010 – 2011. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy

Kääriäinen, P. 2005. "Niitä lapsia tulee ja niitä lähtee". Vuorohoidon laatu lasten kokemana. Kasvatustieteen pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Varhaiskasvatuksen laitos.

Laki lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta 8.4.1983/361
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1983/19830361>

Laki lasten päivähoidosta 19.1.1973/36.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/1970030036>

Laki lähestymiskiellosta 4.12.1998/898
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19830361>

Liikaluoma, H-L. 2007, 55. Ympäri vuorokautisen päiväkodin työaikajoustot ja työssä viihtyminen. Työn ja perheen tasapaino: sääntelyä, tutkimusta ja kehittämistä. Toim.

Mikkola, P. & Nivalainen, K. 2009. Lapselle hyvä päivä tänään. Saarijärven Offset Oy: Pedatieto

Myyrä, E. Liitto laati hyvän johtajuuden teesit. Lastentarha. Varhaiskasvatuksen ammattilehti 1/2008, 6-8.

Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Hämeenlinna: Karisto Oy

Nivala, V. 1999. Päiväkodin johtajuus. Lapin yliopisto. Rovaniemi 1999

Nivala, V. 2002. Johtajuus päivähoidossa. Teoksessa Päivähoidon työsuojelu- ja kehittämisopas. Toim. T. Suurnäkki ja R. Kajanne, 84 -93. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy

Nivala, V. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Lastentarha. Varhaiskasvatuksen ammattilehti 1/2008, 30 – 31.

Ollila, M-R. 2010. Johtajan parempi elämä. Juva: WS Bookwell Oy

Palviainen, T. 2007. "Karuselli pyörii, lapset siinä hyörii. " Tutkimus vuorohoidon arjesta henkilöstön näkökulmasta tarkasteltuna. Pro gradu-tutkielma. Varhaiskasvatuksen laitos. Jyväskylän yliopisto

Perusopetuslaki 21.8.1998/628.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980628>

Presser, H., B. 2004. Working in a 24/7 Economy: Challenges for American families. Extended Abstracts from Conference: Long Working Hours, Safety And Health: Toward A National Research Agenda. University of Maryland, Baltimore, Maryland. <http://www.cdc.gov/niosh/topics/workschedules/abstracts/presser.html>

Päiväkodin lakiopas. 2008. UNIpress, Suomi ISBN 978-951-579-313-3

Rautava, M. 2008. Onnistuuko dialogisten käytäntöjen oppiminen? Esimerkkinä verkostokonsulttitoiminta. Kehittämistyön risteyksiä. Toim. R. Seppänen-Järvinen & V. Karjalainen, 233 – 249. Stakes. Helsinki: Gumerruksen Kirjapaino Oy,

Rautiainen, M. Vitsan vallan alta täysivaltaiseksi lapseksi. Historia 9/2010, 40 -41.

Räty, T. Pitääkö päivähoitoa järjestää yöllä. Sosiaaliturva 1/2010, 26 – 27.

Rönkä, A., Kinnunen, U. & Sallinen, M. 2005. Vanhempien työ ja lasten hyvinvointi. Onko meillä malttia sijoittaa lapsiin? Toim. P. Takala, 170 – 184 Helsinki: Edita Prima Oy

Rönkä, A., Malinen, K. & Lämsä, T. (toim.).2009. Perhe- elämän paletti. Vanhempana ja puolisona vaihtelevassa arjessa. Juva: WS Bookwell Oy

Savolainen, J., Lammi-Taskula, J. & Salmi, M.2004. Elämän kirjoja työpaikoille. Käsikirja työn ja perheen yhteensovittajille. Helsinki: Stakes

Siltala, J. 2007. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Stenval, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy

Their, S. 1994. Pedagoginen johtaminen. Tampere: Tammer-Paino Oy

Työaikojen kehittämisen malli

https://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoaika/tyoaikojen_kehittamisen_malli/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos. 1995. Hyvä työkyky. Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Helsinki:Miktor

Varhaiskasvatuksen neuvottelukunnan tiedote 262/2009

<http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/view/1422768>

Varhaiskasvatuksen neuvottelukunnan tiedote 15.11.2010

<http://www.stm.fi/tiedotteet/verkkouutinen/view/1543104>

Varhaiskasvatuksen valtakunnalliset linjaukset.

<http://pre20031103.stm.fi/suomi/pao/julkaisut/kasvatus/varkasv.htm>

Väisänen, T.2003. Aamusta iltaan ja yötä myöten – lapsen arki vuorohoidossa. Pro gradu - tutkielma. Kajaanin opettajankoulutusyksikkö. Varhaiskasvatuksen koulutus 2003

LIITTEET

Taulukko 2

Kunta	aukioloaika	järjestämistapa	vuorohoito määritelty	linjaukset/ohjeet	lasten määrä	henkilökunta
1. Hankasalmi kunnallinen	24 tuntia auki, 7 pvä vko:ssa	päiväkoti	klo. 18.00 – 6.00	kyllä	48 lasta, joista vuorohoitoa tarvitsee 18 lasta	8 työntekijää: 3 lto 5 lh
2. Karstula kunnallinen	24 tuntia auki, 7 pvä vko:ssa	ryhmis	klo. 18.00 - 6.00	ei vielä, suunnitteilla seutuyhteistyönä	kirjoilla 32 lasta kaikki eivät ole yhtä aikaa paikalla	5 työntekijää: 4 pph 1 lh
3. Keuruu yksityinen	5.30 -22.30	päiväkoti	klo. 18.00 – 6.00	ei linjauksia	54 lasta, joista vuorohoitoa tarvitsee 25 lasta	7 työntekijää 4 lto 3 lh
4. Laukaa yksityinen	5.30 -22.30	päiväkoti	klo. 18.00 – 6.00	ei linjauksia	70 lasta, joista vuorohoitoa tarvitsee 44 lasta	8 työntekijää: 3 lto 5 lh
5. Muurame ostopalvelu päiväkoti	24 tuntia auki, 7 pvä vko:ssa	päiväkoti	vuorohoidon perustana vanhempien työvuorot	ei linjauksia	90 lasta , joista vuorohoitoa tarvitsee 44 lasta	6 työntekijää: 3 lto 3 lh 2 tuntityöntekijää
6. Saarijärvi kunnallinen	24 tuntia auki, 7 pvä vko:ssa	päiväkoti	klo. 18.00 – 6.00	kyllä	29 lasta	7 työntekijää 2 lto 5 lh
7. Toivakka kunnallinen	tällä hetkellä 6 -20.00 + la, su	ryhmis	ei varsinaisesti määritelty	ei linjauksia	14 lasta	4 pph
8. Äänekoski kunnallinen	24 tuntia auki, 7 pvä vko:ssa	päiväkoti	klo. 18.00 – 6.00	kyllä	67 lasta	11 työntekijää: 3 lto 3 lh (lähinnä päivävuoroissa) 6 lh vuorohoidon resurssina
9. Jyväskylä kunnallinen	5.30 – 22.30	päiväkoti	klo. 18.00 – 6.00	kyllä	90 lasta, joista vuorohoitoa tarvitsee 85 lasta	18 työntekijää: 8 lto 10 lh 1 varahenkilö
10. Jämsä kunnallinen	24 tuntia auki, 7 pvä viikossa	päiväkoti	klo. 18.00 – 6.00	kyllä	67 lasta	4 lto 10 lh 1 varahenkilö